École de la fonction publique du Canada

Exercice 2007-2008

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

SECTION I : APERÇU **1**

Message du ministre *3*

Déclaration de la direction *5*

Renseignements sommaires *6*

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE **13**

Activité de programme 1.1 : Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue *14*

Activité de programme 1.2 : La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne *21*

Activité de programme 1.3 : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne *26*

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES **31**

Liens du ministère avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada *32*

Tableaux financiers *33*

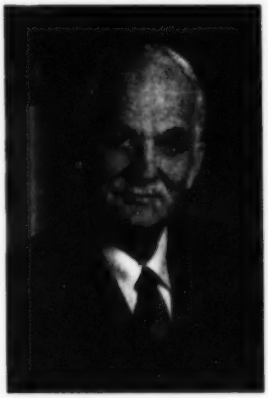
Tableau 8: États financiers (non vérifiés) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008 ..... *37*

SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT **51**

Activité de programme 1.4 : Services centraux *52*

SECTION I : APERÇU

Message du ministre



J'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'École de la fonction publique du Canada (l'École) pour l'exercice 2007-2008. Le présent rapport donne un aperçu des progrès accomplis par rapport aux engagements pris par l'École dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008.

En tant que fournisseur de services d'apprentissage communs à l'ensemble de l'administration publique fédérale, l'École contribue à l'atteinte des buts du gouvernement à l'égard de l'accroissement de la responsabilisation et de l'amélioration de la gestion des ressources humaines en adoptant une démarche intégrée en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement dans la fonction publique. Ses programmes permettent d'inculquer un même sens de la responsabilité ainsi que des valeurs communes à tous les fonctionnaires en mettant l'accent sur l'orientation et la certification, notamment sur la formation indispensable, le maintien de la connaissance des langues officielles, le perfectionnement en leadership et le transfert des connaissances liées aux pratiques de gestion novatrices dans le secteur public. Ces activités contribuent à créer une fonction publique hautement compétente, bien formée et professionnelle qui dispose des outils nécessaires pour offrir des services à la population canadienne.

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'École a mis l'accent sur l'accroissement et l'amélioration de ses programmes et outils dans le but d'appuyer la vision du gouvernement à l'égard d'une meilleure gestion des ressources humaines et du renouvellement de la fonction publique. L'utilisation accrue de la technologie dans la présentation des cours et des séances d'information permet d'élargir l'accès aux possibilités de formation et de perfectionnement. Ces efforts permettent non seulement de confirmer la pertinence des activités d'apprentissage de l'École, mais également de contribuer à la réalisation des priorités du gouvernement grâce à la promotion de l'excellence dans les services fournis à la population canadienne.

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député

Président du Conseil du Trésor

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de l'École de la fonction publique du Canada pour 2007-2008.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement.*

- Il est conforme aux exigences précises en matière de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il repose sur le résultat stratégique et l'architecture des activités de programme de l'organisme approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.

_____

Ruth Dantzer

Présidente et chef de direction
École de la fonction publique du Canada

Renseignements sommaires

Raison d'être

Afin d'avoir une fonction publique forte qui est au service de la population canadienne, qui s'adapte rapidement au changement et qui réalise les priorités du gouvernement, il est nécessaire d'adopter une culture d'apprentissage continu et de leadership. L'efficacité et la responsabilité d'un gouvernement reposent sur l'acquisition de connaissances et d'aptitudes ainsi que sur le perfectionnement des compétences en gestion et en leadership. L'École de la fonction publique du Canada (l'École) joue un rôle important quand il s'agit de répondre aux besoins des fonctionnaires et du gouvernement en offrant un accès centralisé à l'apprentissage, à la formation, au leadership et au perfectionnement professionnel.

En vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École, en tant qu'établissement public, a pour mandat :

- d'encourager la fierté et l'excellence dans la fonction publique;
- de favoriser le partage des objectifs, valeurs et traditions dans la fonction publique;
- de soutenir le développement et le perfectionnement des fonctionnaires;
- de faire en sorte que les fonctionnaires aient les connaissances, aptitudes et compétences dont ils ont besoin pour exercer efficacement leurs fonctions;
- d'aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- de chercher à atteindre l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

L'École remplit son mandat en s'assurant que les fonctionnaires possèdent les connaissances de base nécessaires pour effectuer leurs tâches de façon efficace, qu'ils ont accès à des programmes de perfectionnement en leadership et qu'ils sont mis au courant des pratiques et des techniques de gestion novatrices afin de fournir des résultats à la population canadienne.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2007-2008		
Dépenses prévues	**Total des autorisations[1]**	**Dépenses réelles**
86 868 $	143 168 $	122 177 $

[1] L'écart entre les dépenses prévues et le total des autorisations est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles est constitué des revenus qui seront reportés à l'exercice financier 2008-2009 en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés. Voir les tableaux financiers à la section 3 du présent rapport pour de plus amples renseignements.

Ressources humaines (ETP)

2007-2008		
Prévues	**Réelles**[2]	**Écart**
940	789	151

Sommaire du rendement			**2007-2008**		
		État du rendement	**Dépenses prévues**	**Autorisations**	**Dépenses réelles**
Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes.					
Activité de programme 1.1 : Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue			**60 122 $**	**102 765 $**	**86 040 $**
Priorité	**Sous-activité de programme**				
Prestation de la formation indispensable : • **Formation sur la délégation de pouvoirs (en cours)** • **Programme d'orientation (en cours)**	1.1.1 Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances	Atteint	23 298 $	17 264 $	17 171 $
Offre de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)	1.1.2 La gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé	Atteint	15 029 $	37 473 $	27 212 $
Prestation du nouveau modèle de formation linguistique (en cours)	1.1.3 Faciliter la capacité en matière de langues officielles	Atteint	21 795 $	48 028 $	41 657 $
Activité de programme 1.2 : La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne			**11 588 $**	**17 463 $**	**17 056 $**
Prestation de programmes de perfectionnement du leadership (en cours)	1.2.1 Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders	Atteint	4 881 $	4 200 $	4 153 $
	1.2.2 Perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs	Atteint	3 217 $	10 886 $	10 815 $
	1.2.3 Perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles	Atteint	3 490 $	2 377 $	2 088 $
Activité de programme 1.3 : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne			**15 158 $**	**22 940 $**	**19 081 $**
Relations avec la clientèle ministérielle (en cours)	1.3.1 Rehausser la capacité des organisations	Atteint	6 924 $	7 735 $	6 744 $
Déterminer et transférer les pratiques novatrices en gestion (en cours)	1.3.2 Transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux	Atteint	8 234 $	15 205 $	12 337 $

[2] Le nombre réel d'ETP reflète plus exactement la taille de l'École dans des conditions plus stables à la suite de l'adoption du nouveau modèle d'apprentissage, et il reflète également l'incidence des récents examens des dépenses effectués à l'échelle de l'administration publique.

L'École a eu un bon rendement en 2007-2008, comme le démontre le nombre global de services fournis et leur qualité de même que les progrès accomplis de façon constante relativement à l'atteinte du résultat stratégique de l'organisation. Durant la période visée par le présent rapport, la participation aux cours offerts par l'École a doublé comparativement à l'exercice précédent : plus de 75 000 personnes, soit 30 % des fonctionnaires, ont eu accès à des occasions d'apprentissage en salle de classe ou en ligne. Le nombre de jours d'apprentissage a également doublé. Cet apprentissage s'est fait dans le respect des normes de qualité élevées, ce qui a permis d'atteindre un niveau de satisfaction générale des apprenants de 4,3 sur une échelle de 5.

Pour faciliter l'atteinte du résultat stratégique, une grande partie des efforts liés à l'apprentissage ont été consacrés aux secteurs hautement prioritaires de la formation indispensable, ce qui démontre une harmonisation croissante des programmes d'apprentissage avec les priorités de l'ensemble de la fonction publique. Dans ce contexte, l'École a accompli d'importants progrès en se rapprochant d'une situation de stabilité pour ce qui est de la mise en œuvre de la formation indispensable, de l'élaboration d'une démarche plus ciblée à l'égard des services offerts aux collectivités fonctionnelles et de la réalisation de sa priorité consistant à examiner et améliorer le programme en leadership afin de veiller à ce qu'il réponde aux besoins futurs et à ce que les lacunes dans le continuum de capacité en matière de leadership dans la fonction publique soient comblées. De même, l'École a accru l'harmonisation de l'apprentissage avec les besoins organisationnels en renforçant sa fonction de relations avec la clientèle ministérielle afin de faire en sorte que les relations déjà établies soient cultivées et étudiées. Cela a permis d'élaborer davantage de solutions personnalisées pour la clientèle — une augmentation de 25 % dans la région de la capitale nationale et de 40 % dans les autres régions.

L'École a également réussi à mettre en place le nouveau modèle favorisant l'apprentissage des langues officielles en se dotant de l'assurance de la qualité, de nouveaux outils et de nouvelles méthodes d'apprentissage ainsi que par la formulation de conseils sur les pratiques visant à intégrer le bilinguisme au milieu de travail. Les ministères et organismes ont également amplement utilisé le plan de transition ayant pour but, d'une part, de les aider à avoir accès à des sources de formation du secteur privé par l'entremise de l'offre à commandes principale de l'École dans la région de la capitale nationale, et d'autre part, de fournir une formation directement dans les régions où des services dont la qualité est assurée ne sont peut-être pas encore offerts. L'un des principaux éléments de réussite du modèle a été l'accessibilité à un nombre accru d'outils d'apprentissage et de maintien des connaissances en ligne. L'augmentation de l'utilisation de ces outils a plus que doublé.

L'École a par ailleurs favorisé l'innovation dans les pratiques de gestion du secteur public au moyen d'initiatives visant une transmission plus active des connaissances (par exemple, des ateliers ciblés) sur des sujets qui ont été choisis en examinant les tendances et enjeux ainsi qu'en établissant des relations efficaces avec les intervenants, en plus d'être validés au moyen de consultations.

L'écart important entre les dépenses prévues et les dépenses réelles de l'École est attribuable en grande partie aux revenus réalisés au cours de la période visée (voir la note de bas de page 1 et les tableaux financiers). L'École dépasse constamment ses propres attentes en termes d'activités en recouvrement des coûts, et l'exercice 2007-2008 ne fait pas exception. L'un des principaux

secteurs où la croissance a été plus importante que prévue est celui de la formation sur la délégation de pouvoirs visant le perfectionnement des employés, qui constitue une activité en recouvrement des coûts (cette formation est habituellement obligatoire conformément à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor, et l'École l'offre aux employés qui sont nommés à un niveau où ils doivent exercer de nouveaux pouvoirs délégués). La formation dispensée aux spécialistes fonctionnels (sans compter la formation indispensable) a augmenté de 20 % comparativement à l'exercice 2006-2007, ce qui a également contribué à l'augmentation des revenus.

Contexte et cadre de fonctionnement

Le gouvernement du Canada s'est engagé à faire en sorte que la fonction publique du XXI[e] siècle s'emploie à la croissance de son capital humain, favorise l'innovation et gère le savoir comme un atout stratégique afin de mieux servir l'ensemble des Canadiens et Canadiennes. Plus particulièrement, le gouvernement fédéral a établi clairement comme priorité d'être efficace et responsable et de veiller à ce que la fonction publique le soit également. De plus, la fonction publique démontre qu'elle met l'accent sur son renouvellement.

Dans son récent *Rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé a défini les quatre grandes priorités du renouvellement de la fonction publique : la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure de base. En fait, le résultat stratégique de l'École correspond directement à la troisième priorité, le perfectionnement des employés. L'École joue un rôle essentiel en aidant les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard de la définition des besoins en matière d'apprentissage de leur organisation, et ce, en créant et en réalisant des possibilités d'apprentissage continu novatrices à l'intention des fonctionnaires à tous les niveaux. En harmonisant son expertise en apprentissage avec les besoins des employés des ministères et organismes en matière de perfectionnement, l'École est en mesure d'aider les fonctionnaires à appliquer l'ensemble de leurs compétences et à mener une carrière réussie, tant en ce moment que dans l'avenir.

> « Il importe de développer chez les fonctionnaires les qualités que doivent posséder les leaders, les gestionnaires, les professionnels et les employés habilités d'une institution très performante. [...] Au cours des années à venir, notre rendement dépendra énormément des compétences, des connaissances, de l'expérience et du jugement de nos employés, ainsi que de leurs progrès en tant que leaders et travailleurs du savoir. Nous devons porter une attention redoublée au perfectionnement des employés. »
>
> Source : Kevin Lynch, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Quinzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

L'École joue également un rôle essentiel en appuyant la mise en œuvre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor. Cette politique met en relief la valeur de l'apprentissage et l'importance de créer une culture d'apprentissage au sein de la fonction publique. Plus précisément, elle définit les responsabilités en matière d'apprentissage des employés, des organisations et de l'employeur, et elle décrit les exigences précises de l'employeur concernant la formation. Les priorités en matière de

programmes établies par l'École sont conçues pour contribuer à l'atteinte des résultats escomptés de la Politique.

Au moyen de la formation indispensable, l'École veille à ce que :

- les nouveaux employés aient une compréhension commune de leur rôle en tant que fonctionnaires, notamment de leur obligation de respecter le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ainsi que d'autres documents et principes directeurs;
- les gestionnaires à tous les niveaux aient les connaissances nécessaires à l'exercice efficace de leurs pouvoirs délégués;
- les spécialistes en finances, en ressources humaines, en vérification interne, en approvisionnement, en gestion du matériel, en biens immobiliers et en gestion de l'information respectent les normes professionnelles établies par l'employeur;
- les employés à tous les niveaux acquièrent et maintiennent les connaissances, habiletés et compétences relatives aux responsabilités liées à leur poste et à leurs fonctions.

La Politique souligne également l'importance du leadership et de l'innovation dans la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Dans ce contexte, l'École élabore de façon active des programmes accélérés de perfectionnement en leadership visant à répondre aux besoins actuels et futurs en leadership et en gestion et à harmoniser l'apprentissage des hauts dirigeants de la fonction publique avec les objectifs du gouvernement à l'égard de l'amélioration de la gestion et avec les priorités opérationnelles des ministères.

La forte demande à l'égard de la formation indispensable, notamment pour les programmes *Orientation à la fonction publique* et *Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers*, a représenté un défi de taille pour l'École. Or, celle-ci a su répondre aux besoins immédiats en modifiant son approche quant à la prestation de la formation, en plus d'élaborer une stratégie pour résoudre le problème à long terme.

L'une des parties intégrantes du renouvellement et de la création d'une capacité en leadership pour l'avenir consiste à déterminer et à transmettre les pratiques novatrices en gestion, ce qui peut être fait en intégrant ces connaissances à divers forums d'apprentissage et en les utilisant pour fournir un soutien aux administrateurs généraux dans l'exercice de leurs responsabilités relativement à la définition des besoins individuels et organisationnels en matière d'apprentissage au sein de leur ministère ou organisme et à la réponse à y apporter.

> « Renouveler ne veut pas dire instaurer des choses à jamais, mais bien actualiser notre action et notre façon de faire afin d'être efficaces et de nous adapter aux réalités d'aujourd'hui et de demain. C'est aussi permettre à la fonction publique fédérale de demeurer une institution dynamique, moderne et respectée. »
>
> Source : Kevin Lynch, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Quinzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

Lien avec les résultats du gouvernement du Canada

Dans le cadre d'ensemble du gouvernement, l'École est une organisation fédérale qui contribue à tous les résultats du gouvernement du Canada en fournissant des services d'apprentissage et du soutien à tous les ministères et organismes.

Les priorités de l'École contribuent à assurer la responsabilisation, le professionnalisme et le bilinguisme de la fonction publique fédérale :

- en permettant aux fonctionnaires d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue;
- en fournissant à la fonction publique des leaders compétents qui fournissent des résultats à la population canadienne.
- en aidant les organisations de la fonction publique à innover afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne.

Architecture des activités de programme 2007-2008

1. Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes

1.1 Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue	**1.2 La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne**	**1.3. Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne**	**1.4 Services centraux – Un processus décisionnel efficace est appuyé par des conseils et des stratégies d'information intégrés et la prestation de services centraux de haute qualité.**
1.1.1 Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances	1.2.1 Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders	1.3.1 Rehausser la capacité des organisations	1.4.1 La gouvernance ministérielle permet à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques
1.1.2 La gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé	1.2.2 Perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs	1.3.2 Transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux	1.4.2 Des conseils et de l'analyse efficaces en matière de politiques et de planification appuient le processus décisionnel ministériel
1.1.3 Faciliter la capacité en matière de langues officielles	1.2.3 Perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles		1.4.3 Des communications et un marketing efficaces appuient le programme de l'École
			1.4.4 Rapports au sujet des inscriptions et des apprenants
			1.4.5 Évaluation de l'apprentissage et assurance de la qualité
			1.4.6 Services régionaux intégrés
			1.4.7 Des services et conseils ministériels de haute qualité permettent à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques
			1.4.8 La gestion efficace et stratégique des ressources humaines appuie l'atteinte des objectifs ministériels
			1.4.9 Résolution informelle des conflits
			1.4.10 Prestation de services juridiques efficaces
			1.4.11 Les vérifications servent à améliorer les politiques, les programmes et la gestion de l'École

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Analyse des activités de programme

Résultat stratégique

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes

En 2007-2008, l'École a offert :

905 occasions d'apprentissage

lors de 2 355 cours

à 203 670 apprenants

pendant 293 350 journées d'apprentissage

Activité de programme 1.1 : Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
60 122 $	102 765 $	86 040 $

Ressources humaines (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
648	582	66

Offrir aux fonctionnaires des activités d'apprentissage harmonisées avec les priorités en gestion de la fonction publique et contribuer à une fonction publique professionnelle et efficace.

Trois sous-activités principales appuient cette activité de programme :

- renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances;
- la gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé;
- faciliter la capacité en matière de langues officielles.

Sous-activité de programme 1.1.1 : Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances

Renforcer la capacité individuelle en se fondant sur des normes uniformes en matière d'apprentissage et de rendement dans l'ensemble de la fonction publique.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
23 298 $	17 264 $	17 171 $

Formation sur la délégation de pouvoirs

La *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* dispose que tous les gestionnaires de l'administration publique centrale (c.-à-d. les organisations mentionnées aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) sont tenus de suivre une formation sur les responsabilités légales qui leur incombent et de faire évaluer leurs connaissances à cet égard lorsqu'ils sont nommés pour la première fois à un autre niveau. La formation leur permet d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués, et, ce faisant, de connaître un rendement efficace dans le cadre de leurs fonctions.

Au cours du dernier exercice, plus de 6 600 personnes ont suivi la formation sur la délégation de pouvoirs (FDP) en classe offerte partout au pays. La demande visant la FDP était bien plus importante que prévue (33 % de plus), principalement en raison du grand nombre de participants qui souhaitaient la suivre à des fins de perfectionnement. De tels résultats appuient directement les objectifs de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* et contribuent à la création d'un effectif qualifié et bien formé, d'une part, en transmettant aux gestionnaires de tous les niveaux les connaissances et compétences dont ils ont besoin pour exercer efficacement les pouvoirs qui leur sont délégués et, d'autre part, en préparant les fonctionnaires à relever les défis de leur prochain emploi.

L'École a offert 301 cours de FDP :
- 181 cours à 3 992 participants dans la région de la capitale nationale;
- 120 cours à 2 675 participants dans les régions.

La FDP fait l'objet d'un examen régulier de manière à veiller à ce qu'elle soit toujours pertinente et conforme aux normes de connaissances fixées par l'employeur, et à ce que les commentaires des participants soient pris en compte. Dans leurs évaluations, ces derniers ont attribué aux cours de la FDP la cote de satisfaction globale de 4,22/5. En 2007-2008, on a procédé à un examen des cours de la FDP à la suite duquel des changements et des améliorations ont été apportés dans les domaines prioritaires. De plus, on a établi un processus continu permettant d'assurer la concordance avec les normes de connaissances fixées par l'employeur.

Programme d'orientation à la fonction publique

Aux termes de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, le Programme d'orientation à la fonction publique constitue la formation de base. Elle vise à s'assurer que les fonctionnaires nouvellement nommés acquièrent la base de connaissances

communes qui leur permettra de s'adapter à leur nouveau milieu de travail et de contribuer à part entière au mandat, aux objectifs et aux priorités du gouvernement du Canada dans leur ministère ou organisme respectif. Le programme est donc un élément de la formation indispensable exigée par l'employeur et définie dans la Politique. Il constitue un moyen d'appuyer les sous-ministres dans l'exercice de leurs obligations redditionnelles en matière d'apprentissage et de formation, notamment l'obligation de faire en sorte que tous les nouveaux employés aient une compréhension commune de leur rôle à titre de fonctionnaires.

En 2007-2008, l'École a entrepris la refonte du Programme d'orientation à la fonction publique afin de répondre aux clients qui demandaient que plus de cours soient offerts en région et d'adopter une approche globale d'apprentissage mixte, selon la formule suivante : dorénavant, au lieu de deux jours de formation en classe, il y aura une formation d'un jour en classe, complétée par une formation en ligne. Ainsi, l'École réalisera des économies qui lui permettront de répondre à la demande qui ne cesse de croître (en raison de la priorité liée au renouvellement de l'effectif) en utilisant les ressources existantes.

Le développement de la capacité des cadres dirigeants à s'acquitter de leurs obligations redditionnelles et à diriger leurs organisations constitue une priorité pour la fonction publique. En effet, dans le *Quinzième rapport annuel au premier ministre*, le greffier du Conseil privé souligne le besoin de gérer la transition vers « une cohorte de gestionnaires et de dirigeants considérablement plus jeunes et moins expérimentés. » Dans cette optique, l'École offre des séances d'orientation aux sous-ministres, aux chefs d'organismes fédéraux et aux sous-ministres adjoints, séances qui sont axées sur les difficultés à surmonter dans l'exercice de ces nouvelles responsabilités. La séance d'orientation destinée aux sous-ministres adjoints comprend en plus l'évaluation en ligne obligatoire relative à la délégation des pouvoirs.

En 2007-2008, 7 252 nouveaux fonctionnaires ont suivi les séances d'orientation à la fonction publique :

- 40 séances ont eu lieu dans la région de la capitale nationale;
- 23 séances ont été offertes dans les régions entre septembre et mars;
- la cote moyenne globale obtenue est de 3,84/5.

En 2007-2008, plus de 100 cadres dirigeants ont participé aux séances d'orientation, auxquelles ils ont attribué les cotes moyennes suivantes : sous-ministres adjoints, 4,0/5; sous-ministres, 4,3/5; chefs d'organismes fédéraux, 4,4/5.

Campus*direct*

Grâce à Campus*direct*, la plateforme d'apprentissage en ligne de l'École, les fonctionnaires ont accès à un large éventail de produits d'apprentissage en ligne qui appuient les cours en salle de classe, la formation sur la délégation de pouvoirs et l'évaluation connexe, les programmes d'accréditation visant les collectivités fonctionnelles, la formation de base ainsi que la formation en leadership.

Grâce à sa plateforme d'apprentissage en ligne, Campus*direct*, l'École a réussi à offrir ses cours à un nombre substantiellement plus important d'apprenants :

- la participation aux cours de l'École s'est accrue de 208 %;
- l'utilisation des outils d'apprentissage de la langue seconde offerts en ligne a augmenté de 139 %.

En plus de servir de moyen principal d'accès à l'apprentissage et de complément efficace aux systèmes de l'École, Campus*direct* a servi en 2007-2008 de portail pour l'évaluation relative à la formation sur la délégation de pouvoirs, ainsi que de point d'accès aux outils d'apprentissage linguistique et de maintien des acquis. D'ailleurs, l'utilisation des outils d'apprentissage linguistique en ligne a connu une croissance impressionnante au sein de la fonction publique.

Campus*direct* compte plus de 147 000 profils d'utilisateur et donne accès à plus de 200 cours sur mesure élaborés par l'École pour répondre aux besoins particuliers des ministères et à plus de 700 cours commerciaux achetés auprès d'organisations telles que l'Université Harvard. En 2007-2008, près de 24 000 apprenants se sont inscrits à Campus*direct*, preuve de la valeur que représente l'apprentissage appuyé par la technologie ainsi que de la commodité et de l'accessibilité de la formation en ligne. L'utilisation accrue de Campus*direct* chez les fonctionnaires année après année démontre bien leur préférence de plus en plus marquée pour ce type de formation.

L'École a mis à l'essai de nouvelles technologies collaboratives telles que la cyberconférence, les communautés de pratique (c.-à-d. Web 2.0, réseautage social), la baladodiffusion, la salle de classe virtuelle et d'autres activités interactives. Elle continuera de développer son expertise et sa capacité en matière de prestation de services d'apprentissage en ligne.

Sous-activité de programme 1.1.2 : La gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé

Veiller à ce que les spécialistes fonctionnels acquièrent et maintiennent les connaissances, aptitudes et compétences relatives à leur niveau et à leurs fonctions.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
15 029 $	37 473 $	27 212 $

Les collectivités fonctionnelles sont ciblées et renforcées au moyen de l'apprentissage spécialisé

Les collectivités fonctionnelles sont des regroupements de fonctionnaires qui ont un objectif de travail, des fonctions et des intérêts professionnels communs. Elles aident leurs membres à satisfaire à des normes professionnelles élevées, à combler leurs besoins personnels, professionnels et en matière de carrière, et à réaliser leurs aspirations à tous les égards. Pour donner suite aux questions stratégiques et aux priorités clés qui se dégagent du renouvellement de la fonction publique, l'École a travaillé, en 2007-2008, avec les collectivités fonctionnelles afin d'établir, de façon systématique, des cadres d'apprentissage sur mesure. Au cours de cette période, l'École a offert 756 cours à 14 087 spécialistes des

La formation des spécialistes fonctionnels a augmenté de 50 % si l'on inclut la formation indispensable aux termes de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor.

collectivités fonctionnelles. De plus, 8 634 apprenants ont participé à des cours de perfectionnement professionnel et de gestion. En tout, l'École a proposé des solutions d'apprentissage à 22 721 participants de différentes collectivités fonctionnelles.

> L'École a élaboré 17 nouvelles activités d'apprentissage mixte pour les spécialistes des ressources humaines, des finances, de la vérification interne et de la règlementation fédérale afin de répondre aux besoins en évolution de ces collectivités fonctionnelles.

Au cours du dernier exercice, l'École a mis en branle un ensemble d'initiatives pour répondre à la demande élevée et mieux répondre aux besoins des collectivités fonctionnelles visées par la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, à savoir la collectivité de la gestion de l'information (GI) et celle de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers (AGMBI). Pour pouvoir répondre à la demande qui a été plus forte que prévue, l'École a établi un ordre de priorité pour les cours relatifs à l'AGMBI de manière à ce que les ministères où se trouvent les plus grands besoins (p. ex. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le ministère de la Défense nationale, qui comptent à eux deux 55 % du nombre total d'apprenants dans le domaine) y aient accès en temps opportun. L'École a transformé trois cours d'introduction en cours en ligne, et modifié deux autres cours en séminaires à grand public afin qu'un nombre accru de spécialistes expérimentés y aient accès. En ce qui a trait à la collectivité de la GI, l'École a atteint sa vitesse de croisière en 2007-2008 et elle est à présent en mesure de répondre à la demande.

Des programmes destinés à d'autres collectivités ont également vu le jour, notamment pour les spécialistes des domaines suivants : communications, réglementation fédérale, sciences et technologie, développement durable, ressources humaines (y compris la rémunération), technologie de l'information, finances et vérification interne. Ainsi, 20 cours ont été créés pour répondre spécifiquement aux besoins en apprentissage des collectivités fonctionnelles et appuyer directement l'exigence de transmettre aux fonctionnaires les connaissances dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités et se préparer aux défis de leur prochain emploi.

Sous-activité de programme 1.1.3 : Faciliter la capacité en matière de langues officielles

Faciliter une approche coordonnée à l'égard de la capacité en matière de langues officielles pour s'assurer que la fonction publique maintient une capacité bilingue; reconnaître que l'acquisition et le maintien d'une langue seconde sont possibles grâce à un apprentissage continu.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
21 795 $	48 028 $	41 657 $

Nouveau modèle de formation linguistique

Le 1er avril 2007, l'École a adopté un nouveau modèle de formation linguistique, lequel appuie l'obligation redditionnelle des administrateurs généraux qui consiste à déterminer les besoins en

matière d'apprentissage dans leur organisation et vise à créer un juste équilibre entre les responsabilités de l'employeur, des ministères et des employés. L'assurance de la qualité, le maintien des acquis dans les langues officielles et une meilleure intégration du bilinguisme en milieu de travail sont au cœur de ce modèle.

Assurance de la qualité

Le service d'assurance de la qualité surveille l'offre à commandes permanente et le respect des normes et critères d'évaluation des fournisseurs préqualifiés. L'assurance de la qualité se fonde essentiellement sur des rapports mensuels et l'évaluation régulière de la satisfaction des apprenants. Les normes et processus de surveillance et de collecte d'information mis en place visent, d'une part, la prise rapide de mesures qui permettent d'améliorer les produits et services destinés à la clientèle et, d'autre part, la production de rapports transparents qui servent à appuyer la prise efficace de décisions et à optimiser la gestion des ressources.

Le 16 novembre 2007, l'École a lancé une offre à commandes permanente pour la région de la capitale nationale. En voici les caractéristiques : six fournisseurs préqualifiés du secteur privé, une capacité de 102 groupes de formation pour un maximum d'environ 900 apprenants, extensions possibles de 12 mois, en vigueur jusqu'à la fin 2011.

Dans l'optique d'accroître l'accès à des fournisseurs préqualifiés à l'extérieur de la région de la capitale nationale, l'École a entrepris en février 2008, de concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de lancer une offre à commandes permanente nationale visant à offrir de la formation linguistique à temps plein et à temps partiel à partir de 2010-2011. On a mis sur pied un groupe consultatif interministériel qui a pour mandat de déterminer les besoins des clients en la matière. De telles mesures permettent de baisser les coûts d'administration, d'établir des modalités claires et de réduire le temps consacré à la négociation de contrats distincts. Résultat : une efficience accrue et un programme plus efficace dans l'ensemble.

En plus d'axer l'assurance de la qualité sur les fournisseurs du secteur privé, l'École met à l'essai de nouvelles technologies et méthodes dans des classes pilotes. Durant l'exercice, 16 cours expérimentaux en anglais et en français langues secondes ont été offerts.

Apprentissage des langues officielles en milieu de travail

En tout, 68 professeurs de langues ont travaillé directement dans les locaux de 26 ministères dans la région de la capitale nationale. Ils ont ainsi atteint quelque 1 800 apprenants dans le cadre de cours visant le maintien des acquis et de leçons individuelles sur mesure. Ces professeurs deviennent des agents de changement au sein des ministères et organismes, car ils les exposent au bilinguisme et les aident à atteindre leurs objectifs à cet égard.

Dans le but d'assurer la cohérence des méthodes d'apprentissage et de donner aux professeurs l'occasion d'échanger au sujet des pratiques exemplaires, l'École a organisé au cours du dernier trimestre de l'exercice une quinzaine de séances de formation auxquelles ont participé plus de 300 personnes.

Outils destinés à l'apprentissage linguistique et au maintien des acquis

En 2007-2008, la quantité d'outils en ligne a doublé, portant à 67 leur nombre total (apprentissage mixte et apprentissage adapté au rythme de l'apprenant). En tout, plus de 62 000 apprenants les ont utilisés. Les produits de formation linguistique sont habituellement ceux qui sont les plus prisés dans Campus*direct*. En 2007-2008, leur popularité a fait un bond de 139 % par rapport à l'exercice précédent.

D'autres produits sont toujours en développement, notamment le *Programme de français langue seconde – Niveaux A et B* (adapté au rythme de l'apprenant) et le *Linguistic Maintenance and Acquisition Cycle*. La mise à l'essai est prévue pour 2008-2009.

Grâce à ces outils faciles d'accès, les fonctionnaires peuvent améliorer à leur propre rythme leurs connaissances et leurs compétences dans leur seconde langue officielle tout en ayant la souplesse nécessaire pour continuer d'offrir des services bilingues de meilleure qualité à la population canadienne.

Exemples d'initiatives en matière de formation linguistique dans les régions :

- formation à temps partiel offerte en continu à Terre-Neuve;
- formation linguistique par cyberconférence au Québec;
- partenariat avec le Conseil fédéral du Manitoba et groupe de discussion sur le maintien des acquis en français dans le Centre des Prairies;
- démarche telles que celle intitulée *Création d'un environnement respectueux* pour permettre aux participants de suivre un cours de perfectionnement professionnel dans leur seconde langue officielle.

Les régions, de concert avec la région de la capitale nationale, ont contribué de plusieurs façons à l'élaboration des outils et méthodes d'apprentissage qui appuient le maintien des acquis. Elles ont notamment participé à l'élaboration d'un projet portant sur l'apprentissage à distance, mené des projets pilotes, effectué des tests diagnostiques, établi des partenariats avec les conseils fédéraux-régionaux pour offrir des cours de langue seconde, organisé des groupes de discussion pour le maintien des acquis, fait la promotion de nouveaux outils et de nouvelles occasions d'apprentissage, et adapté des cours afin de favoriser le maintien en poste et de mieux répondre aux besoins des clients. À ce titre, les bureaux régionaux de l'École ont également offert plus de 36 000 jours de formation dans les langues officielles afin de répondre à la demande constante dans les secteurs autres que la région de la capitale nationale.

Dans l'ensemble, l'École a effectué une trentaine de présentations auprès de plus de 4 000 personnes à l'échelle nationale afin de lancer les produits de formation linguistique. Cela a entraîné une augmentation sensible du nombre d'inscriptions à Campus*direct*, les nouveaux membres ayant ainsi pu découvrir les autres outils d'apprentissage offerts en ligne. L'École est donc devenue un acteur principal pour ce qui est d'encourager et d'aider les ministères et organismes à atteindre leurs buts en matière de langues officielles, car elle leur propose les moyens, les outils et l'orientation spécialisée qui sont nécessaires pour favoriser une réelle culture de bilinguisme.

Activité de programme 1.2 : La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
11 588 $	17 463 $	17 056 $

Ressources humaines (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
137	102	35

Renouveler la fonction publique en renforçant les compétences en leadership des gestionnaires actuels et futurs.

Trois sous-activités distinctes appuient cette activité de programme :

- les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders;
- perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs;
- perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles.

Sous-activité de programme 1.2.1 : Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders

Veiller à ce que les dirigeants actuels et futurs aient les compétences en leadership dont ils ont besoin pour produire des résultats et prendre l'initiative du changement.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Ressources prévues	Autorisations	Dépenses réelles
4 881 $	4 200 $	4 153 $

Programmes de perfectionnement du leadership

L'École offre une vaste gamme de cours, de programmes, de séminaires et d'activités en matière de leadership aux gestionnaires, cadres supérieurs et cadres dirigeants dans des domaines tels que les suivants : fondements et connaissances de base, accélération du perfectionnement en leadership, amélioration du leadership et de la capacité en gestion, accroissement des connaissances relatives aux questions ayant trait aux politiques et à la gestion, renforcement de la sensibilisation aux aspects internationaux, développement du leadership au moyen d'études universitaires, et consolidation de la capacité par l'apprentissage organisationnel.

Durant 2007-2008, plus de 2 000 jours de formation en leadership ont été donnés, ce qui représente une augmentation de 12 % par rapport à 2006-2007. Les cours ont eu lieu dans le cadre de dîners, de journées de formation et d'orientation pour les sous-ministres, sous-ministres adjoints et chefs d'organismes fédéraux, ainsi que de séminaires pour les membres des collectivités fonctionnelles portant sur leur rôle à titre d'agents responsables. Ces cours ont constamment obtenu une cote supérieure à 4,5/5. On a enregistré un très bon taux de participation aux séminaires interactifs traitant de sujets comme la comparution devant les comités parlementaires, ainsi qu'une demande élevée à cet égard. D'après les évaluations, les cours, séminaires et activités se rapportant au leadership sont toujours bien appréciés. Afin de faciliter l'exécution des programmes et la prestation des services en matière de perfectionnement en leadership, l'École a mis en place des offres à commandes permanentes.

> Les cours en leadership ont été offerts à plus de 4 686 gestionnaires, cadres supérieurs et cadres dirigeants.

De plus, afin d'appuyer les priorités au chapitre du renouvellement de la fonction publique associées au renforcement du leadership à tous les niveaux, l'École a élaboré un cadre destiné à orienter l'apprentissage en la matière. On a ainsi établi le lien entre le leadership individuel et le leadership organisationnel afin d'optimiser la capacité de la fonction publique de produire des résultats maintenant et dans l'avenir. En outre, le modèle donne aux membres du personnel à tous les niveaux l'autonomie nécessaire pour exercer leur leadership. Il favorise aussi une culture au sein de laquelle le leadership est exercé dans le cadre des réseaux, des organisations et au-delà. La diffusion du cadre s'est effectuée au moyen de différents mécanismes, notamment : le *Guide de référence sur les occasions de perfectionnement en leadership 2007-2008*, la présentation d'exposés portant sur l'École, un comité de sous-ministres et des discours prononcés par des cadres dirigeants. Le Réseau de cadres dirigeants a également vu le jour, ce qui a permis la tenue de 12 séances de coaching ou de mentorat entre des cadres dirigeants anciens et actuels.

Autre réalisation : l'outil de rétroaction 360° élaboré de concert avec le *Centre for Creative Leadership* des États-Unis, outil qui allie la vaste expérience acquise par les États-Unis dans ce domaine et les compétences en leadership du gouvernement du Canada. C'est pourquoi il constitue un outil de pointe dans l'évaluation des compétences en leadership des fonctionnaires fédéraux. Il se trouve en ligne, dans les deux langues officielles. De plus, il a été utilisé avec succès dans divers programmes et cours sur le perfectionnement en leadership. Il permet notamment d'obtenir une vue d'ensemble d'un groupe de personnes tel qu'une équipe de gestion. Il simplifie la collecte de données de base sur différents niveaux de la fonction publique et permettra donc à l'École, au fil du temps, d'évaluer des personnes et des organisations au regard de repères tant à la fonction publique qu'à l'extérieur de celle-ci.

En outre, l'École a procédé à une étude diagnostique afin de définir les besoins d'apprentissage en matière de leadership aujourd'hui et dans l'avenir. Le diagnostic a entraîné la conception de trois nouveaux cours, dont deux cours de trois jours destinés aux cadres supérieurs et intitulés respectivement *Le leadership en période de crise* et *Susciter l'engagement des citoyens, des partenaires et des intervenants*, cours pour lesquels les pilotes menés auprès de cadres supérieurs ont été concluants. Le troisième, qui porte sur l'engagement des employés, ainsi que de brefs ateliers professionnels, en sont encore à l'étape de l'élaboration. Ils seront offerts en 2008-2009.

L'École continuera d'utiliser les résultats de l'étude diagnostique pour alimenter ses stratégies de perfectionnement en leadership visant les cadres supérieurs et ses programmes au cours des prochaines années.

Enfin, pour appuyer la diversité, l'École a continué d'offrir les deux cours faisant partie du programme autochtone. Elle a de plus travaillé avec les aînés autochtones et les chefs des communautés autochtones dans le but de peaufiner les volets éducatifs des cours de perfectionnement en leadership. L'École élaborera une stratégie qui lui permettra de jouer un plus grand rôle sur le plan national à cet égard.

Sous-activité de programme 1.2.2 : Perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs

Offrir aux fonctionnaires très prometteurs des programmes d'apprentissage structurés et complets pour l'avancement de la carrière qui appuieront la planification de la relève à l'échelle organisationnelle et gouvernementale.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
3 217 $	10 886 $	10 815 $

Le besoin d'accélérer le perfectionnement en leadership et de l'étendre aux dirigeants à tous les niveaux, y compris aux gestionnaires au niveau d'entrée, constitue un élément clé du renouvellement de la fonction publique. L'École a donc élaboré une stratégie visant à examiner en détail ses cours et programmes sur le perfectionnement en leadership et à les harmoniser de manière à appuyer ce besoin. Dans l'ensemble, la participation aux programmes de perfectionnement collectifs, particulièrement aux activités d'apprentissage du Programme de stagiaires en gestion (PSG), du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), y compris Direxion, et du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), a augmenté de 50 % par rapport à l'exercice précédent. Le PSG, le programme CAP et le PPACS ont obtenu la cote globale de 4,3/5. Les évaluations du programme Direxion indiquent qu'il contribue de façon positive au perfectionnement du leadership chez les participants. En janvier 2008, une nouvelle cohorte de 34 participants a entamé le programme de l'École intitulé *Le leadership et les cadres*.

> Les nouveaux programmes de cours en leadership combinés à une activité croissante dans les programmes existants ont entraîné une hausse de 86 % du nombre de jours d'apprentissage.

À l'automne 2007, l'École a lancé le nouveau Programme avancé en leadership (PAL), lequel vise directement à atténuer les répercussions des départs à la retraite imminents parmi les rangs supérieurs de la fonction publique, telles que les a définies le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre. Il vise à accélérer le perfectionnement de cadres dirigeants très prometteurs dans l'optique de continuer à offrir un service d'excellence à la population canadienne. Le contenu du PAL repose sur les pratiques exemplaires dans le domaine

de la formation des cadres supérieurs. À ce jour, les commentaires sont très positifs. Une nouvelle cohorte commencera le programme à l'automne 2008.

Les consultations menées auprès des ministères ont démontré la nécessité de proposer davantage de programmes de perfectionnement en leadership aux fonctionnaires très prometteurs qui souhaitent devenir cadres au niveau d'entrée. L'École a donc procédé à une évaluation des besoins afin de déterminer l'intérêt et l'utilité d'offrir le volet éducatif du PSG dans le cadre d'un nouveau programme à part entière de perfectionnement accéléré en leadership, selon le modèle de Direxion.

Continuum des programmes collectifs de perfectionnement en leadership de l'École	
Cible	**Programme**
Personnes souhaitant devenir gestionnaires (EX moins 3 et EX moins 4)	Programme de stagiaires en gestion (PSG) et *i*leadership
Gestionnaires (EX moins 1 et EX moins 2)	Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et Direxion*
Cadres des premiers niveaux (d'EX-1 à EX-3)	Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et Le leadership et les cadres : un tout indissociable*
Cadres dirigeants	Programme avancé en leadership (PAL)
* Le volet éducatif s'adresse aussi aux personnes qui ne participent pas au programme.	

C'est ainsi qu'est né le programme intitulé *i*leadership, dont le lancement a eu lieu au printemps 2008. Ce programme, qui comble une lacune dans le continuum des programmes de perfectionnement en leadership, est un modèle d'apprentissage mixte complet qui intègre l'apprentissage individuel, en groupe et organisationnel, les outils d'évaluation, la recherche sur le terrain et la technologie, le tout appuyé par des outils de collaboration en ligne.

Sous-activité de programme 1.2.3 : Perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles

Transmettre aux organismes et à leurs dirigeants des connaissances de pointe au sujet des tendances et enjeux ayant une importance stratégique pour la fonction publique, des pratiques innovatrices en gestion publique et des solutions innovatrices aux problèmes communs en gestion; et favoriser l'adoption et l'application de ces connaissances dans la poursuite de l'excellence.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
3 490 $	2 377 $	2 088 $

La formation de leaders aux fins de la modernisation de la fonction publique dans une économie mondialisée constitue une priorité du renouvellement de la fonction publique. C'est pourquoi l'École travaille à accroître les connaissances contextuelles des fonctionnaires canadiens en ce qui a trait aux questions internationales et à approfondir leur compréhension du rôle global de la fonction publique en matière de gestion dans le contexte mondial.

Les activités d'apprentissage destinées aux cadres dirigeants ont permis à ces derniers de se concentrer sur les défis en matière de gestion, d'échanger au sujet des pratiques exemplaires et d'entendre les opinions de penseurs de premier plan. Parmi ces activités, mentionnons une série de séminaires sur la transformation de la gestion offerts en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, lequel a demandé à l'École de réitérer l'expérience en 2008-2009. L'École a aussi organisé, à l'intention des sous-ministres, des séminaires portant sur des questions nationales et internationales de premier plan et, à l'intention des fonctionnaires de niveau inférieur à celui de cadre dirigeant, une séance intitulée *Washington et ses rouages*, pour laquelle les évaluations ont été très bonnes. Signalons également les nombreuses Discussions informelles qui ont traité de sujets importants.

À l'appui de ses objectifs en matière de reddition de comptes, l'École a renforcé les cours destinés aux membres nouvellement nommés de conseils d'administration des sociétés d'État. Elle a donc élaboré deux nouveaux cours : l'un portant sur les rouages du gouvernement et leur incidence sur les sociétés d'État, et l'autre, intitulé Connaissances financières de base dans un environnement gouvernemental, sur les processus en matière de finances au sein du gouvernement fédéral. Un troisième cours, portant sur les rôles et les obligations redditionnelles des conseils d'administration et de leurs membres est à l'étape de la conception. Il remplacera celui qui existait déjà sur le sujet.

De plus, l'École ne cesse de tisser des liens étroits et de conclure des partenariats internationaux solides avec des organisations similaires ou gouvernementales telles que le *Civil Service College* de Singapour et la *National School of Government* de la Grande-Bretagne, afin d'envisager différents degrés de collaboration. Par ailleurs, la participation à la *Commonwealth Association of Public Administration and Management* a permis la mise en œuvre d'initiatives de grande qualité. À ce titre, mentionnons entre autres le programme *Leadership sans frontières*, qui est une occasion supplémentaire de considérer sous l'angle international les principaux défis que doit relever le Canada, au moyen de visites sur place et de réunions avec des homologues à l'étranger. De telles initiatives entraînent la création de puissants réseaux internationaux et favorisent l'échange de pratiques exemplaires.

Une séance du *Leadership des cadres supérieurs, réflexion et action : Programme international*, a eu lieu à Ottawa. Y ont participé des cadres dirigeants de la fonction publique canadienne et irlandaise. Des rencontres avec des collègues ont également eu lieu pour les délégués irlandais. De tels programmes sont l'occasion pour les leaders canadiens d'entendre un autre son de cloche et de participer à des échanges sur les pratiques exemplaires et les défis communs en matière de leadership.

Ces relations sont utilisées pour demeurer au fait des techniques de l'heure quand il s'agit de collaborer, de renforcer les habiletés en gestion et de sensibiliser les leaders de la fonction publique aux pressions liées à la mondialisation.

Activité de programme 1.3 : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
15 158 $	22 940 $	19 081 $

Ressources humaines (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
155	105	50

Améliorer le rendement et accroître l'efficacité de la fonction publique en étayant et en transférant les innovations et les pratiques exemplaires en gestion publique.

L'activité de programme susmentionnée est appuyée par deux sous-activités principales :

- rehausser la capacité des organisations;
- transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux.

Sous-activité de programme 1.3.1 : Rehausser la capacité des organisations

Servir de point de référence pour mobiliser les organisations en vue d'harmoniser leur programme d'apprentissage avec les priorités ministérielles afin d'améliorer leur rendement.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
6 924 $	7 735 $	6 744 $

Relations avec la clientèle ministérielle

L'unité des Relations avec la clientèle ministérielle est un guichet unique auprès duquel les ministères et organismes peuvent obtenir de l'aide pour définir leurs besoins en matière d'apprentissage, de l'information et de l'orientation sur le programme complet et les services d'experts de l'École ainsi qu'un accès facile aux programmes pertinents, dont des solutions d'apprentissage sur mesure. De plus, elle favorise l'harmonisation des programmes de l'École avec les priorités des ministères et de l'ensemble de l'administration publique. Les directeurs et directeurs généraux en charge de ce portefeuille travaillent en étroite collaboration avec les conseils fédéraux-régionaux et les ministères et organismes dans le but de définir les besoins d'apprentissage des régions et des organisations, et ce, pour alimenter le processus d'établissement des priorités de l'École et l'examen de son programme de cours. Grâce à la

consultation et à la collaboration, le nombre de cours offerts en région à considérablement augmenté.

> Le nombre de cours sur mesure donnés par l'École a augmenté de quelque 25 % dans la région de la capitale nationale et d'environ 40 % dans les régions, répondant ainsi aux besoins des ministères partout au pays.

L'unité des Relations avec la clientèle ministérielle aide les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'apprentissage en répondant au besoin des organisations de créer une capacité individuelle et organisationnelle sur le plan de la gestion des ressources humaines de façon à concrétiser les plans et les priorités.

Durant le dernier exercice, les directeurs du portefeuille ont renforcé les rapports qu'ils entretiennent avec les chefs des ressources humaines et les chefs de l'apprentissage dans 34 ministères et organismes grâce, entre autres, à la présentation de quelque 185 exposés à l'intention des comités exécutifs de administrateurs généraux et à la tenue de groupes de discussion ministériels et interministériels.

En outre, l'unité des Relations avec la clientèle ministérielle s'emploie à définir des occasions de collaboration entre les organisations de manière à accroître la synergie en ce qui a trait à l'apprentissage dans la fonction publique, par exemple en effectuant des recherches et en stimulant les échanges sur les pratiques de pointe et les programmes d'apprentissage. Et ce n'est pas tout. En effet, l'unité appuie aussi des groupes de discussion interministériels. Par exemple, à l'appui de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'unité offre aux coordonnateurs de la formation indispensable dans les ministères et organismes un point de contact unique où obtenir des conseils, de l'orientation et de l'information sur les exigences en matière de rapports liés à la formation indispensable. Ainsi, en 2007-2008, les responsables de l'unité ont organisé des réunions mensuelles avec la collectivité des coordonnateurs de la formation indispensable (en moyenne, 40 organisations étaient représentées) et ils ont répondu à plus de 2 000 demandes de renseignements sur le sujet provenant des ministères et organismes. Enfin, l'unité a participé activement aux réunions mensuelles du Forum des chefs de l'apprentissage, réunions qu'elle a par ailleurs coprésidées, en plus d'appuyer un site de réseautage virtuel où les membres de la collectivité peuvent échanger de l'information sur les pratiques exemplaires.

L'unité des Relations avec la clientèle ministérielle étant une fonction évolutive, son efficacité fera l'objet d'une évaluation continue. Les commentaires reçus à ce jour de la part des conseils fédéraux-régionaux et des ministères sont positifs. Ils mentionnent notamment la valeur que représente le guichet unique et aussi la réceptivité de l'École aux besoins d'apprentissage des organisations.

L'efficacité des organisations est accrue

L'École contribue au renforcement de l'apprentissage et de la capacité dans le contexte des changements organisationnels qui surviennent à la fonction publique fédérale. Le groupe Changement stratégique, établi en collaboration avec l'Université Queen's, a pour objectif d'épauler les équipes de gestion et de les aider à acquérir les outils et les habiletés dont elles ont besoin pour mettre en œuvre le changement avec efficacité.

La réussite de l'École repose particulièrement sur un élément clé : la démarche axée sur les processus liés au changement dans les ministères et organismes, laquelle fait appel aux conseillers de la fonction publique qui connaissent bien les défis et les problèmes dont il est question. L'obligation des administrateurs généraux qui consiste à déterminer les besoins en apprentissage dans leur organisation faisant partie intégrante de leurs responsabilités, les services du groupe Changement stratégique peuvent directement appuyer l'apprentissage organisationnel auprès des organisations clientes. L'École peut ainsi offrir une solution intégrée qui combine développement organisationnel et perfectionnement individuel.

Tout au long de 2007-2008, l'École a travaillé de concert avec les ministères en transformation, notamment les suivants :

- le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes (Projet Rx2000);
- le sous-ministre adjoint et l'équipe de la haute direction de Ressources humaines et Développement social Canada;
- le nouveau secteur Développement économique des Autochtones à Affaires indiennes et du Nord Canada.

Le groupe Changement stratégique constituant un nouveau secteur d'activité à l'École, son modèle opérationnel continuera d'être scruté à la loupe afin de déterminer, au moyen d'entrevues postérieures aux interventions et de sondages informels auprès des clients, s'il y a lieu d'adapter la sélection des outils et des méthodes.

Sous-activité de programme 1.3.2 : Transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux

Le contexte national et international est examiné, les tendances et les enjeux importants en gestion publique sont analysés et la fonction publique est sensible à ces enjeux et elle les comprend.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
8 234 $	15 205 $	12 337 $

Assurer une meilleure compréhension des questions émergentes et appuyer l'adoption de pratiques novatrices

Au cours du dernier exercice, l'École a délaissé la recherche en matière de gestion publique et la publication de documents connexes au profit d'une approche globale dans le cadre de laquelle les pratiques exemplaires à ce chapitre sont intégrées à une gamme d'activités d'apprentissage, notamment des cours, des Discussions informelles, des publications en ligne et une vingtaine de séminaires et ateliers (y compris six séminaires réservés aux directeurs généraux et neuf activités dans le cadre du forum des EX), sans oublier la conférence Manion de 2007.

L'École a lancé ses premières Discussions informelles « virtuelles » – par webdiffusion – le 6 septembre 2007. Depuis ce jour, on recense :

- plus de 50 webdiffusions;
- plus de 2 500 participants;
- une moyenne de 50 participants par séance;
- une moyenne de 50 minutes de participation en ligne;
- une augmentation de 114 % du taux de participation.

Dans l'ensemble, les Discussions informelles « virtuelles » ont :

- enregistré une augmentation de la participation dans les régions;
- permis d'augmenter la visibilité;
- permis de recycler d'anciennes diffusions;
- permis de réduire les coûts et les émissions de gaz à effet de serre.

Cette approche produit deux types de résultat. Premièrement, le processus permettant de définir et de valider les pratiques exemplaires mène à la création de produits et d'outils connexes, en plus de renforcer les communautés de pratique et de les mobiliser. Deuxièmement, l'intégration des éléments se rattachant aux pratiques exemplaires qui sont susceptibles d'être enseignés dans un large éventail de programmes d'apprentissage individuel, de même que l'apprentissage organisationnel et les interventions en matière de gestion du changement, font en sorte que le tout entraîne une promotion et une diffusion à grande échelle des produits dans la fonction publique.

En outre, l'École a établi un programme de recherche sur les pratiques exemplaires, lequel concorde avec les priorités relatives au renouvellement de la fonction publique. Pour ce faire, elle a créé des ponts avec les ministères et organismes et mené des consultations avec les partenaires et les établissements d'enseignement (notamment grâce à des activités appuyées par le Fonds de recherche sur la gestion publique innovatrice). La collaboration visant les différents programmes de l'École s'est traduite par l'intégration ciblée des produits et outils relatifs aux pratiques exemplaires utilisés pour les processus de dotation collective, le Cadre de responsabilisation de gestion, la planification intégrée des programmes et des activités offerts par l'École, de même que l'élaboration de cours, et a ainsi permis d'optimiser le transfert des pratiques novatrices en matière de gestion dans ces domaines prioritaires.

La mise en place de communautés de pratique dans la fonction publique est une autre activité qui découle des initiatives prises dans les régions. La notion de communauté de pratique se rapporte au processus d'apprentissage social qui se produit lorsque des personnes qui ont les mêmes centres d'intérêt sont connectées par la technologie en ligne et collaborent sur une longue période

dans l'objectif d'échanger des idées, de trouver des solutions et d'innover. Au cours du dernier exercice, 23 nouvelles communautés de pratique virtuelles ont vu le jour. Parmi les ministères clients, mentionnons Justice Canada, la Commission de la fonction publique, Patrimoine canadien, l'Agence de la santé publique du Canada, Ressources naturelles Canada et Service Canada. Les autres nouvelles communautés de pratique ont été créées au sein de l'École. Elles visent à répondre aux besoins à l'interne et à ceux des communautés que l'École appuie dans l'ensemble de la fonction publique. En tout, 697 nouveaux membres se sont ajoutés au portail des communautés de pratique de l'École.

De plus, l'École a harmonisé de nouveau la plupart de ses initiatives qui touchent les universités afin de renforcer les capacités permettant de concrétiser ses propres priorités et celles de la fonction publique. Elle a notamment solidifié ses relations avec les universités grâce à une importante expansion du Programme des sous-ministres champions du programme universitaire, à la promotion du Programme visant les fonctionnaires en résidence, et à un appui accru à ces derniers, ainsi qu'à l'élaboration d'une initiative de recherche et de recrutement destinée aux étudiants. Tous ces travaux ont contribué à appuyer la nouvelle orientation vers les pratiques exemplaires, à encourager la recherche et une meilleure connaissance relativement aux principales priorités en matière de gestion dans la fonction publique, à définir et à lancer des projets de concert avec les universités afin d'accomplir des progrès en ce qui a trait aux priorités communes et enfin à faciliter le recrutement de diplômés de talent à la fonction publique.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Liens du ministère avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : **Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes**			
	Dépenses réelles de 2007-2008		Harmonisation avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada
	Budgétaires	Total	
Activité de programme 1.1 — Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue. Nous réalisons cette activité en renforçant la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances; en constituant et en appuyant la gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel au moyen de l'apprentissage ciblé; et en facilitant la capacité en matière de langues officielles.	102 765 $	102 765 $	Affaires gouvernementales
Activité de programme 1.2 — La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne. Nous réalisons cette activité en veillant à ce que les fonctionnaires aient accès à des occasions d'apprentissage qui leur permettront de devenir de meilleurs leaders; en assurant le perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs; et en perfectionnant les leaders par de meilleures connaissances contextuelles.	17 463 $	17 463 $	Affaires gouvernementales
Activité de programme 1.3 — Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne. Nous réalisons cette activité en rehaussant la capacité d'agir des organisations au moyen de solutions d'apprentissage ciblées; et en transférant les connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux.	22 940 $	22 940 $	Affaires gouvernementales

Selon le cadre de travail de l'ensemble du gouvernement, l'École est une organisation fédérale qui contribue au secteur de résultats des Affaires gouvernementales en assurant des services d'apprentissage et du soutien à tous les ministères et organismes. L'École contribue à assurer la responsabilisation, le professionnalisme et le bilinguisme au sein de la fonction publique fédérale.

Tableaux financiers

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et réelles (y compris les équivalents temps plein)

Ce tableau présente une comparaison des éléments suivants : Budget principal des dépenses, dépenses prévues, autorisations totales et dépenses réelles, pour le tout dernier exercice ainsi que des chiffres historiques de dépenses réelles.

L'augmentation de 56,3 millions de dollars notée en 2007-2008 des dépenses prévues (86,8 millions de dollars) par rapport aux autorisations totales (143,1 millions de dollars) est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Augmentation des revenus en 2007-2008 — 31,3 M$
- Revenus reportés de l'exercice 2006-2007 — 15,6 M$
- Budget de fonctionnement reporté de l'exercice 2006-2007 — 3,8 M$
- Indemnités de rajustement des traitements — 0,4 M$

L'écart de 21 millions de dollars en 2007-2008 entre les autorisations totales (143,1 millions de dollars) et les dépenses réelles (122,1 millions de dollars) s'explique de la façon suivante :

- 14,4 millions de dollars de revenus reportés à l'exercice 2008-2009 conformément au paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*;
- 3,8 millions de dollars mis de côté pour le régime d'avantages sociaux des employés;
- 2,7 millions de dollars représentant le budget de fonctionnement reporté à l'exercice financier 2008-2009.

L'augmentation des dépenses de l'ordre de 9,1 millions de dollars entre l'exercice 2006-2007 (113 millions de dollars) et l'exercice 2007-2008 (122,1 millions de dollars) est attribuable à une augmentation des activités de programme correspondant à une augmentation des revenus.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2005-2006	Dépenses réelles 2006-2007	2007-2008			
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Élaborer, gérer et diffuser les produits liés au savoir[1].	16 564 $	-	-	-	-	-
Gérer la prestation de services d'apprentissage[1].	83 787 $	-	-	-	-	-
Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.	-	76 902 $	59 910 $	60 122 $	102 765 $	86 040 $
La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne.	-	19 850 $	11 551 $	11 588 $	17 463 $	17 056 $
Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne.	-	16 285 $	15 129 $	15 158 $	22 940 $	19 081 $
Total	**100 351 $**	**113 037 $**	**86 590 $**	**86 868 $**	**143 168 $**	**122 177 $**
Moins : Revenus non disponibles	(6 143 $)		s. o.	s. o.	(498 $)	s. o.
Moins : Revenus disponibles (en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'EFPC*)[2]	(19 474 $)	(26 750 $)	(20 000 $)	(20 000 $)	(66 955 $)	(52 543 $)
Plus : Coût des services reçus gratuitement[3]	12 024 $	12 648 $	s. o.	13 604 $	s. o.	13 149 $
Total des dépenses du ministère	**86 758 $**	**98 935 $**	**66 590 $**	**80 472 $**	**75 715 $**	**82 783 $**

Équivalents temps plein	**844**	**966**	s. o.	**940**	s. o.	**789**

[1] En 2006-2007, des ajustements ont été apportés à l'architecture des activités de programme de l'École par suite des changements apportés à l'orientation de son mandat. Il en résulte que l'activité de programme *Élaborer, gérer et diffuser les produits liés au savoir* et l'activité de programme *Gérer la prestation de services d'apprentissage* ont été remplacées par trois nouvelles activités de programme qui reflètent mieux le modèle opérationnel de l'École (le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2006-2007 comportait un tableau de concordance entre les deux structures).

[2] Le tableau 3 fournit plus de détails sur les revenus disponibles et non disponibles.

[3] Englobent les services suivants reçus gratuitement : logement (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) ainsi que les contributions représentant la part de l'employeur dans les primes et dépenses d'assurance des employés (Secrétariat du Conseil du Trésor).

Tableau 2 : Crédits votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	2007-2008			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues[1]	Autorisations totales[2]	Dépenses réelles[3]
35	Dépenses de fonctionnement	60 281 $	60 559 $	66 597 $	60 018 $
(D)	Revenus disponibles (en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École*)	20 000 $	20 000 $	66 955 $	52 543 $
(D)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	6 309 $	6 309 $	9 613 $	9 613 $
(D)	Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de l'État	-	-	3 $	3 $
	Total	**86 590 $**	**86 868 $**	**143 168 $**	**122 177 $**

[1] Dépenses prévues indiquées dans le RPP de 2007-2008.

[2] Les autorisations totales désignent les dépenses totales autorisées reçues au cours de l'exercice financier (c.-à-d. dans le Budget principal des dépenses, dans les budgets supplémentaires de dépenses et les autorisations légales).

[3] Le montant total des dépenses réelles se trouve dans les Comptes publics 2007-2008.

(D) Désigne les dépenses que le ministère doit faire sans qu'il soit nécessaire de recourir à une loi de crédits.

Tableau 7 : Vérifications internes et évaluations

Pour obtenir des renseignements complémentaires sur les vérifications internes et les évaluations de l'École, veuillez consulter le site suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp.

Vérifications internes (période de rapport en cours)

Titre de la vérification interne	Type de vérification	Statut	Date d'achèvement	Lien électronique au rapport
Vérification des activités d'adjudication de certains marchés à l'École de la fonction publique du Canada	*Conformité*	*Terminée*	*16 nov. 2007*	***http://www.csps-efpc.gc.ca/about/reports/sca07_f.html***

Évaluations (période de rapport en cours)

Titre de l'évaluation	Activité de programme (le cas échéant)	Type d'évaluation	Statut	Date d'achèvement	Lien électronique vers le rapport
Orientation à la fonction publique : Examen du rendement des programmes 2006-2007	1.1.1	Rapport d'information sur le rendement	Terminée	Juin 2007	
Les deux premières années de la mise en œuvre : Responsabilités de l'EFPC dans le cadre de la Stratégie d'apprentissage prévue dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*	1.1.2	Évaluation formative	Terminée	Décembre 2007	
Formation linguistique en vertu du plan d'action sur les langues officielles de 2003-2004 à 2006-2007	1.1.3	Rapport d'information sur le rendement	Terminée	Juillet 2007	
Cours sur mesure Campus*direct* de l'EFPC	1.1.4	Rapport d'évaluation de la qualité	Terminée	Août 2007	
Lien électronique vers le plan d'évaluation : s. o.					

Tableau 8: États financiers (non vérifiés) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité à l'égard de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008 et de l'ensemble de l'information qu'ils renferment incombe à la direction de l'École. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor et reposent sur les principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans ces états financiers. Certains renseignements présentés dans ces états financiers sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières de l'École. L'information financière présentée dans les *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'École concorde avec les états financiers.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection rigoureuse, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, politiques, normes et responsabilités de gestion dans tout le ministère.

Les états financiers de l'École n'ont pas été vérifiés au moment de leur soumission. Toutefois, pendant l'exercice 2007-2008, l'École a travaillé avec la firme Deloitte afin d'être prête à présenter des états financiers vérifiables et à améliorer ses processus de contrôle internes. Deloitte travaille actuellement à compléter la vérification des soldes d'ouverture des postes du bilan 2008-2009 de l'École.

Ruth Dantzer
Présidente et chef de direction

Jamie Tibbetts
Agent financier supérieur

Ottawa, Canada
Le 15 septembre 2008

État des résultats (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars 2008

(en milliers de dollars)

	2008				2007
	Programme des services d'apprentissage	***Programme de leadership***	***Programme des services d'innovation***	Total	Total
Paiements de transfert	-	-	**375**	**375**	**316**
Coûts de fonctionnement					
Salaires et avantages sociaux	49 241	8 730	11 189	69 160	68 099
Services professionnels et spéciaux	25 187	6 318	4 784	36 289	33 599
Location de locaux et d'équipement	9 431	993	2 139	12 563	11 477
Transport et télécommunications	4 138	874	807	5 819	5 132
Petits équipements et pièces	2 189	268	483	2 940	3 118
Installations, matériel et fournitures	1 129	313	266	1 708	2 247
Perte sur radiation d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	1 134
Imprimerie et publication	847	125	600	1 572	877
Amortissement des immobilisations corporelles	991	107	241	1 339	809
Réparation et entretien	845	88	199	1 132	305
Autres coûts	52	115	14	181	128
Total des coûts de fonctionnement	**94 050**	**17 931**	**20 722**	**132 703**	**126 925**
Total des dépenses	**94 050**	**17 931**	**21 097**	**133 078**	**127 241**
Revenus					
Vente de biens et services	40 751	7 281	3 835	51 867	33 059
Autres revenus	17	2	4	23	46
Total des revenus	**40 768**	**7 283**	**3 839**	**51 890**	**33 105**
Coût de fonctionnement net	**53 282**	**10 648**	**17 258**	**81 188**	**94 136**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars 2008

(en milliers de dollars)

	2008	2007
Actifs		
Actifs financiers		
Avances comptables	14	11
Comptes débiteurs	5 567	6 882
Total des actifs financiers	**5 581**	**6 893**
Actifs non financiers		
Charges payées d'avance	3	150
Immobilisations corporelles (Note 4)	3 058	4 707
Total des actifs non financiers	**3 061**	**4 857**
Total	**8 642**	**11 750**
Passifs		
Créditeurs et charges à payer	18 746	21 384
Provision pour congés annuels	801	3 003
Indemnités de départ (Note 5)	10 006	8 641
Autres passifs	43	6
Total des passifs	**29 596**	**33 034**
Avoir du Canada	**(20 954)**	**(21 284)**
Total	**8 642**	**11 750**

Obligations contractuelles (Note 6)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de l'avoir du Canada (non vérifié)
Exercice terminé le 31 mars 2008

(en milliers de dollars)

	2008	2007
Avoir du Canada, début d'exercice	**(21 284)**	**(20 883)**
Coût de fonctionnement net	(81 188)	(94 136)
Crédits utilisés de l'année courante (Note 3a)	122 177	113 037
Variation de la situation nette du Trésor (Note 3c)	(53 808)	(31 950)
Services reçus gratuitement d'autres ministères (Note 7)	13 149	12 648
Avoir du Canada, fin d'exercice	**(20 954)**	**(21 284)**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars 2008

(en milliers de dollars)

	2008	2007
Activités de fonctionnement		
Coût de fonctionnement net	81 188	94 136
Éléments sans effet sur la trésorerie :		
Amortissement des immobilisations corporelles	(1 339)	(809)
Perte sur la radiation d'immobilisations corporelles	-	(1 134)
Transfert de biens à TPSGC	(747)	-
Services reçus gratuitement	(13 149)	(12 648)
Variation dans l'état de la situation financière :		
Augmentation (diminution) des comptes débiteurs et des avances comptables	(1 312)	4 861
Augmentation (diminution) des frais payés d'avance et de l'inventaire	(147)	72
(Augmentation) diminution des passifs	3 438	(5 334)
Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement	**67 932**	**79 144**
Activités d'investissement en immobilisations		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	437	1 943
Encaisse utilisée par les activités d'investissements en immobilisations	**437**	**1 943**
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	**68 369**	**81 087**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiés)

Exercice terminé le 31 mars 2008

---

1. Autorisations et objectifs

Le 1er avril 2004, des modifications à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* ont été adoptées et l'organisme a reçu le nouveau nom d'École de la fonction publique du Canada. La loi modifiée, portant le titre de *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, poursuit et élargit le mandat de l'ancien organisme en tant qu'établissement public. L'École rend des comptes au président du Conseil du Trésor par le truchement de son conseil d'administration formé de représentants des secteurs public et privé.

L'École est le fournisseur de services d'apprentissage communs de la fonction publique du Canada. Elle répond aux besoins communs des fonctionnaires en matière d'apprentissage et de perfectionnement au moyen d'une approche intégrée et veille à ce que tous les fonctionnaires du pays aient les connaissances et habiletés dont ils ont besoin pour respecter les normes de l'employeur et offrir des résultats aux Canadiens et Canadiennes.

L'École remplit également, au moyen de son programme de cours, son mandat législatif en encourageant la fierté et l'excellence dans la fonction publique et en favorisant un sens commun de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant. Elle veille à ce que les fonctionnaires possèdent les connaissances, aptitudes et compétences dont ils ont besoin pour servir le Canada, les Canadiennes et Canadiens. Elle soutient le perfectionnement des fonctionnaires au service du Canada. Elle aide les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation et aspire à l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Ces états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

a) **Crédits parlementaires** – L'École est financée principalement par le gouvernement du Canada, au moyen de crédits parlementaires. La présentation des rapports financiers sur les crédits consentis à l'École ne correspond pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus puisque les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux indiqués dans les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

b) **Encaisse nette fournie par le gouvernement** – L'École fonctionne dans le cadre du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par l'École est déposée dans le Trésor et tous les décaissements faits par l'École sont prélevés à même le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères fédéraux.

c) **Variation de la situation nette du Trésor** – Ce changement représente la différence entre l'encaisse fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, hormis le montant du revenu non disponible comptabilisé par le ministère. Il résulte des écarts temporaires se produisant entre le moment où une opération influe sur les crédits et celui où elle est traitée par le Trésor.

d) **Revenus** – Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où la transaction ou l'activité sous-jacente a été effectuée et qui a donné lieu aux revenus.

e) **Charges** – Les charges sont comptabilisées selon la méthode de comptabilité d'exercice :

- **Congés annuels** – Les congés annuels sont versés au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives. L'élément de passif pour les congés annuels est calculé en fonction du taux de rémunération en vigueur à la fin de l'exercice pour tous les soldes inutilisés de vacances.
- **Services reçus gratuitement** – Les services reçus gratuitement d'autres ministères en ce qui concerne les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes d'assurance-maladie et les soins dentaires sont comptabilisés en tant que coûts de fonctionnement au coût estimatif, dans l'état des résultats. Un montant correspondant est comptabilisé directement dans l'état de l'avoir du Canada.

f) **Avantages sociaux futurs**

1) **Prestations de retraite** – Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'École au régime sont imputées aux dépenses de l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'École à l'égard du régime. En vertu des dispositions législatives actuelles, l'École n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du régime.

2) **Indemnités de départ** – Les employés ont droit à des indemnités de départ en vertu des conventions collectives ou des conditions d'emploi. Le montant de ces indemnités augmente à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. L'obligation au titre des avantages sociaux gagnés par les employés est calculée à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement. Les indemnités de

départ lors d'une cessation d'emploi constituent une obligation du ministère et sont normalement financées à même les crédits des exercices futurs.

g) **Comptes débiteurs** – Les débiteurs sont comptabilisés en fonction des sommes à recevoir prévues. Des provisions sont établies pour tous les débiteurs dont le recouvrement est incertain.

h) **Immobilisations corporelles** – Toutes les immobilisations corporelles (notamment les améliorations locatives) dont le coût initial est d'au moins 5 000 $ sont comptabilisées à leur coût d'achat, moins les amortissements cumulés. Les articles similaires de moins de 5 000 $ sont portés aux dépenses dans l'état des résultats.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative du bien et se définissent comme suit :

Catégorie d'immobilisations	Durée de vie utile
Machinerie et équipement	5 ans
Autre équipement (y compris les meubles)	5 ans
Matériel informatique	5 ans
Logiciels (y compris les logiciels développés)	3 à 6 ans
Véhicules	4 ans
Améliorations locatives	10 ans

i) **Incertitude relative à la mesure** – La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs à la date des états financiers et sur les montants déclarés des charges et des revenus pendant l'exercice. Au moment de la préparation des présents états financiers, la gestion considère que les estimations et hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont la durée de vie utile des immobilisations corporelles et le passif pour les indemnités de départ.

Les résultats actuels pourraient différer de ceux estimés. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, lorsque des ajustements deviennent nécessaires, ils sont inscrits dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

3. Crédits parlementaires

L'École est financée principalement par des crédits parlementaires. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires autorisés dans un exercice précédent,

l'exercice en cours ou un exercice à venir. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets de l'École diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours

	(en milliers de dollars) 2008	2007
Coût de fonctionnement net	**81 188**	**94 136**
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits		
Ajouter (déduire) :		
Revenus	51 890	33 105
Services reçus gratuitement	(13 149)	(12 648)
Indemnités de départ	(1 365)	(1 931)
Perte sur la radiation d'immobilisations corporelles	-	(1 134)
Amortissement des immobilisations corporelles	(1 339)	(809)
Congés annuels	2 202	(753)
Autres	1 580	993
	39 819	16 823
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits		
Ajouter (déduire) :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	437	1 943
Charges payées d'avance	3	150
Autres	730	(15)
	1 170	2 078
Crédits de l'exercice en cours utilisés	**122 177**	**113 037**

(b) Rapprochement des crédits parlementaires fournis et des crédits de l'exercice en cours utilisés

	(en milliers de dollars) 2008	2007
Crédits parlementaires approuvés :		
Dépenses de programme (crédit 25)	66 597	85 098
Déduire :		
Crédits périmés – Dépenses de programme (crédit 25)	6 579	(7 472)
Total des crédits utilisés	**60 018**	**77 626**
Autorisations législatives :		
Dépense des revenus en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur*		

l'École de la fonction publique du Canada	52 543	26 750
Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 613	8 642
Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de l'État	3	19
Total des autorisations législatives utilisées	**62 159**	**35 411**
Crédits de l'exercice en cours utilisés	**122 177**	**113 037**

(c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés

	(en milliers de dollars)	
	2008	**2007**
Encaisse nette fournie par le gouvernement	**68 369**	**81 087**
Revenus	51 890	33 105
Variation de la situation nette du Trésor		
Variation des comptes débiteurs et des avances comptables	1 312	(4 861)
Variation des créditeurs et des autres passifs	(2 601)	2 650
Autres ajustements	3 207	1 056
	1 918	(1 155)
Crédits de l'exercice en cours utilisés	**122 177**	**113 037**

4. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)

	2008									2007
	Coût				Amortissement cumulé					
	Solde ouver-ture	Acquisi-tions	Cessions/ radiations[1]	Solde de fermeture	Solde d'ouver-ture	Acquisi-tions	Cessions/ radiations[1]	Solde de fermeture	**Valeur nette**	Valeur nette
Machinerie et équipement	483		299	184	469	9	299	179	**5**	14
Autre équipement (y compris les meubles)	421		57	364	195	53	27	221	**143**	226
Matériel informatique	2 621	259	2 062	818	1 112	415	1 345	182	**636**	1 509
Logiciels (y compris les logiciels développés)	3 353	178		3 531	966	787		1 753	**1 778**	2 387
Véhicules	30			30	7	5		12	**18**	23
Améliorations locatives	658			658	110	70		180	**478**	548
Total	7 566	437	2 418	5 585	2 859	1 339	1 671	2 527	**3 058**	4 707

[1] Transfert de biens à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

5. Avantages sociaux futurs

a) Prestations de retraite

L'École et tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent pendant une période maximale de 35 ans à raison de 2 % par année de service donnant droit à une pension, multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées en fonction de l'inflation.

En 2007-2008, les charges s'élèvent à 1 701 560 $ (1 365 512 $ en 2006-2007), soit environ 2,1 fois (2,2 en 2006-2007) les contributions des employés.

La responsabilité de l'École relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de responsable du régime.

(b) Indemnités de départ

L'École accorde des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, du nombre d'années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Les renseignements sur les prestations, calculées en date du 31 mars, sont les suivants :

(en milliers de dollars)

	2008	2007
Obligation au titre des indemnités constituées, début d'exercice	8 641	6 710
Charge pour l'exercice	2 600	3 315
Indemnités versées pendant l'exercice	(1 235)	(1 384)
Obligation au titre des indemnités constituées, fin d'exercice	**10 006**	**8 641**

6. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités de l'École peuvent donner lieu à des contrats et à des obligations pluriannuelles, en vertu desquels elle sera tenue d'effectuer des paiements futurs lorsque les services auront été rendus et les biens reçus. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

(en milliers de dollars)

	2009	2010	2011	2012	2013 et les années suivantes	Total
Biens et services	5 309	2 644	2 450	1 878	3 121	**15 402**
Contrats de location-exploitation	1 222	1 175	408	60	-	**2 865**
Total	**6 531**	**3 819**	**2 858**	**1 938**	**3 121**	**18 267**

7. Opérations entre entités apparentées

L'École est liée à tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada et sociétés d'État en raison de la propriété commune. Elle a conclu des transactions avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les conditions commerciales usuelles. De plus, au cours de l'année, l'École a reçu gratuitement des services d'autres ministères et organismes, comme on l'indique à la partie a).

a) Services reçus gratuitement

Le coût de ces services ont été inscrits comme suit dans l'état des résultats de l'École :

	(en milliers de dollars) 2008	2007
Locaux obtenus auprès de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	8 668	8 499
Contributions couvrant la part de l'employeur des primes d'assurance des employés et des dépenses qui sont comptabilisées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	4 481	4 149
Total	**13 149**	**12 648**

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficience et l'efficacité de sorte qu'un seul ministère exécute sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne sont pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats de l'École.

b) Soldes des créditeurs et des débiteurs entre les entités apparentées

	(en milliers de dollars) 2008	2007
Débiteurs - autres ministères et organismes fédéraux	5 083	6 650
Créditeurs - autres ministères et organismes fédéraux	9 423	5 136

8. Données comparatives

Les chiffres comparatifs ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation pour l'exercice en cours.

SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Activité de programme 1.4 : Services centraux

Un processus décisionnel efficace est appuyé par des conseils et des stratégies d'information intégrés et la prestation de services centraux de haute qualité.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Services centraux	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
Gestion interne	1 860 $	8 345 $	8 206 $
Administration générale	9 890 $	18 157 $	18 092 $
Ressources humaines	1 808 $	3 910 $	3 904 $
Registraire	3 029 $	4 194 $	1 751 $
Montant total des services centraux	**16 587 $**	**34 606 $**	**31 953 $**

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
228	228	0

La gouvernance ministérielle permet à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques

Le conseil d'administration de l'École a établi, pour 2007-2009, un cycle de réunions régulières qui s'échelonnent en fonction du processus de planification opérationnelle de l'organisme et du cycle de planification du gouvernement. De plus, ce calendrier permet au conseil de jouer un rôle actif sur le plan de la planification stratégique et de l'évaluation du rendement et des états financiers de l'École.

Au cours de l'exercice 2007-2008, le conseil a tenu deux réunions régulières. La réunion tenue en mai 2007 lui a donné l'occasion d'examiner les résultats de l'exercice précédent tandis que la réunion tenue en octobre 2007 lui a permis de procéder à la planification des activités futures.

En juin 2007, le ministre a présenté au Parlement le *Rapport au Parlement 2001-2006* produit par le conseil d'administration, conformément au paragraphe 19(3) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. Ce rapport met en lumière le fait que l'École appuie une approche plus intégrée de l'apprentissage dans la fonction publique. On y reconnaît également que l'École jouera un rôle important dans le renouvellement de la fonction publique en veillant à ce que les fonctionnaires possèdent les compétences professionnelles ainsi qu'en matière de gestion et de leadership pour servir les Canadiens et Canadiennes. Par ailleurs, au moment du dépôt, le conseil s'était engagé à produire, dans les 18 mois, un addenda qui établirait l'orientation stratégique de l'École pour les cinq années à venir ainsi qu'un cadre d'évaluation au regard duquel les progrès seraient évalués. L'addenda a été présenté au Parlement en juin 2008.

Des conseils et de l'analyse efficaces en matière de politiques et de planification appuient le processus décisionnel ministériel

Au cours de l'exercice 2007-2008, des mesures ont été prises pour renforcer les processus de planification stratégique et de production de rapports de l'École au moyen de l'amélioration de l'échange de l'information à l'interne et de la priorité accordée à la coordination horizontale.

L'École conçoit, établit, adapte et communique son orientation et ses priorités organisationnelles dans le cadre d'activités qui s'échelonnent tout au long de l'année, comme les journées de réflexion des cadres supérieurs, les réunions du conseil d'administration, les journées de réflexion des directions générales et l'assemblée générale du personnel.

Pendant la période visée par le rapport, l'École a mis au point un cycle de planification axé sur une meilleure intégration des éléments financiers, humains et opérationnels de ses activités aux objectifs de rendement. Grâce à ce processus, un plan triennal intégré des activités a été élaboré afin de mettre en évidence les principaux objectifs, priorités et produits livrables de l'École, en plus de lier ceux-ci aux responsabilités des directions générales et des personnes. Ce plan d'activités correspond à l'architecture des activités de programme (AAP) et démontre de quelle façon les activités et priorités sont liées au résultat stratégique et aux secteurs d'activités de programme de l'École. De plus, les ressources financières et humaines ainsi que les résultats se rattachant à chaque projet y sont définis, contribuant ainsi à l'établissement de rapports clairs qui rendent compte de façon responsable des activités, produits et résultats.

Des communications et un marketing efficaces appuient le programme de l'École

Dans le contexte plus général visant à harmoniser de façon plus méthodique l'apprentissage avec les principales priorités gouvernementales et les besoins des ministères et organismes, on a élaboré une stratégie de marketing intégrée. Il s'agit d'une approche stratégique qui englobe des activités de recherche et d'analyse du marché et de la clientèle, l'établissement d'objectifs de marketing, l'élaboration de propositions relatives à certains programmes dans le cadre d'un processus d'examen du programme de cours de l'École, l'établissement de liens avec la planification opérationnelle et la détermination de possibilités de marketing. Tous ces éléments ont été intégrés à la stratégie de l'École en ce qui a trait à son site Web, ses plans de promotion et ses initiatives de relations externes. Grâce aux analyses mensuelles, à la surveillance des promotions et à l'évaluation du comportement des apprenants, l'École obtient des renseignements qui lui permettent d'adapter ses initiatives de marketing et, ce faisant, d'améliorer son service à la clientèle et son rendement global.

À l'École, le soutien des communications est géré conformément à la *Politique de communications du gouvernement du Canada*. La Direction des communications diffuse, à l'intention du personnel de l'École, notamment des renseignements précis sur diverses initiatives pangouvernementales et celles des directions générales, des outils en ligne et des formulaires, grâce à la mise à jour efficace et continue du site intranet. En 2007-2008, l'École a accru la sensibilisation aux communications tant internes qu'externes au moyen de l'élaboration et de la diffusion en ligne de bulletins électroniques (*Calepin de l'École* et *Dernière heure*), des messages électroniques que la présidente transmet aux employés ainsi que de divers documents

d'information internes. Parmi les principales initiatives mises de l'avant, notons la production d'un calendrier de planification qui fournit un survol complet des activités de l'École. En outre, un outil en ligne reliant les gestionnaires de l'organisation entre eux a été mis sur pied et lancé afin de favoriser le partage de l'information et la collaboration.

Rapports au sujet des inscriptions et des apprenants

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Centre contact client de l'École a géré plus de 85 000 inscriptions et plus de 150 000 demandes de renseignements. Suite à la mise en œuvre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* et à l'introduction de la formation indispensable, les activités d'inscription ont augmenté de façon significative, soit d'environ 110 % depuis la mise en œuvre initiale de cette politique.

Selon la Politique, l'École doit produire à l'intention des administrateurs généraux un rapport sur la participation des membres de leur personnel à la formation indispensable; chaque administrateur général reçoit un rapport trimestriel à cet égard. Dans le cadre de ce processus, le registraire de l'École reçoit et gère la liste des personnes qui, selon les ministères, doivent suivre une formation indispensable (à ce jour nous avons reçu environ 60 000 noms) et il doit veiller à ce que celles-ci la suivent. En janvier, l'École a mis en œuvre un portail à l'intention des coordonnateurs de la formation indispensable, qu'utilisent environ 210 utilisateurs répartis dans 85 ministères et organismes. Le portail a grandement facilité, tant pour l'École que pour les ministères et organismes, la gestion de la liste de noms et le suivi des personnes devant suivre de la formation.

En outre, le service du registraire assure un soutien technique de premier niveau à plus de 130 000 utilisateurs des divers systèmes de l'École (Campus*direct*, Mon planificateur d'apprentissage, Portail des coordonnateurs de la formation indispensable). Ces plateformes électroniques pangouvernementales font partie de l'infrastructure habilitante appuyant le renouvellement de la fonction publique.

L'École fait actuellement des démarches pour obtenir l'autorisation d'acquérir un Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) dont la mise en œuvre complète est prévue au cours de l'exercice 2009-2010. Ce système permettra à l'École de produire de façon plus efficace et efficiente des rapports destinés aux administrateurs généraux sur l'apprentissage de leurs employés, de répondre au besoin d'une efficacité opérationnelle accrue et de faciliter l'échange d'information sur l'apprentissage des employés avec les ministères et organismes centraux, et ce, selon une présentation normalisée.

Conçu en collaboration avec d'autres ministères et organismes, le SHGA pourra être utilisé comme système normalisé de gestion de l'apprentissage dans l'ensemble du gouvernement. Le dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada reconnaît que le SHGA est un système partagé ou une solution de regroupement éventuel des services. De plus, des normes ont été élaborées pour appuyer le processus opérationnel commun des ressources humaines de bout en bout ainsi que la composante infrastructure du renouvellement de la fonction publique.

Évaluation de l'apprentissage et assurance de la qualité

Pendant la période visée par le rapport, l'équipe d'évaluation de l'École a mis en œuvre un système d'assurance de la qualité devant permettre un suivi mensuel et un compte rendu intégral des résultats et tendances en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle. Les résultats communiqués à la direction permettent d'améliorer continuellement les produits et les cours. Ces évaluations contribuent également à mieux comprendre les besoins des apprenants, permettant ainsi à l'École de mieux adapter ses activités d'apprentissage et, en fin de compte, d'offrir aux fonctionnaires la formation dont ils ont besoin pour bien servir les Canadiens et Canadiennes.

Le plan d'évaluation pluriannuel de l'École a été approuvé par le comité d'évaluation et examiné par le conseil d'administration. La politique d'évaluation de l'École a été mise à jour et doit être approuvée sous réserve des dernières modifications et de l'approbation subséquente de la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor. Conformément à ce plan, une évaluation formative, deux rapports sur le rendement, deux évaluations de la qualité et une étude de cas ont été réalisés. L'information issue des rapports est utilisée aux fins du processus d'examen du programme de cours et de la prise de décisions à l'École. De plus, cinq évaluations formatives additionnelles sont en cours. Un cadre de mesure du rendement, harmonisé avec l'AAP, a été mis au point et fera l'objet d'une mise en œuvre graduelle au cours de l'exercice 2008-2009.

Un nouveau questionnaire sur la satisfaction de la clientèle et de rétroaction visant à évaluer les cours a été élaboré et a fait l'objet d'un projet pilote aux fins de mise en œuvre à titre d'outil d'évaluation en ligne. On a également élaboré un ensemble de normes et de critères pour déterminer la mesure dans laquelle les cours et activités d'apprentissage sont efficaces et pour suivre les tendances au fil des exercices financiers. Dans l'ensemble, les produits et cours de l'École répondent à la norme établie à cette fin, à savoir 4,0 sur une échelle de cotation allant de 1 à 5.

Dans le but d'appuyer l'élargissement de l'utilisation des méthodes d'évaluation des connaissances, l'École a élaboré des lignes directrices et organisé un atelier à l'intention des gestionnaires de programme afin d'assurer l'élaboration et la mise en œuvre d'outils uniformes d'évaluation du transfert des connaissances. Des questionnaires particuliers visant à évaluer l'acquisition des connaissances ont été élaborés pour sept cours et mis en œuvre en trois occasions. Les résultats sont utilisés pour étayer la conception des cours dans un effort visant à optimiser la capacité des apprenants.

Services régionaux intégrés

L'École mène des activités de portée nationale. Outre la région de la capitale nationale, l'École a des bureaux dans six régions au pays et offre des possibilités d'apprentissage aux fonctionnaires dans onze endroits. Chaque région relève d'un directeur régional responsable de la prestation de la gamme complète des activités d'apprentissage de l'École dans la région ainsi que des relations

Environ 60 % des fonctionnaires travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le rôle principal des services régionaux est de répondre à leurs besoins d'apprentissage. En 2007-2008, les activités d'apprentissage sur mesure offertes dans les régions ont augmenté de 40 %.

avec la clientèle, à savoir les conseils fédéraux régionaux et les services régionaux des ministères et organismes.

Les Services régionaux intégrés appuient les bureaux régionaux en assurant le leadership en ce qui a trait aux stratégies et activités régionales globales; la coordination entre les régions afin d'appuyer une approche globale uniforme partout au pays tout en respectant les différences régionales; et une communication bilatérale de l'information entre la région de la capitale nationale et les bureaux régionaux de façon à intégrer les points de vue des régions au processus décisionnel général de l'École.

L'École vise à élargir la prestation de ses activités dans les régions autres que la région de la capitale nationale de façon à tenir davantage compte des données démographiques de la fonction publique. En 2007-2008, l'École a continué de faire des progrès en ce sens. En même temps que des réalisations importantes sont manifestes dans les secteurs de programme (telles qu'elles sont décrites à la Section II), dans l'ensemble, les opérations régionales de l'École affichent un solide rendement.

Type d'activité	Pourcentage régional des activités de l'École	
	2006-2007	2007-2008
Journées-apprenants	30 %	33 %
Formation indispensable	31 %	41 %
Collectivités fonctionnelles	25 %	32 %
Leadership	6,9 %	7,6 %

Des services et conseils ministériels de haute qualité permettent à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques

Services financiers

En 2007-2008, des efforts particuliers ont été déployés pour améliorer les mécanismes de contrôle interne de l'École, les évaluations de l'état de préparation aux fins de production des états financiers vérifiables et la mise en œuvre de stratégies et d'activités opérationnelles de façon à consolider le traitement des états financiers et les activités ayant trait aux systèmes financiers à l'École.

En 2007-2008, on a obtenu des résultats intéressants dans ce domaine :

- Dans le cadre de la préparation des états financiers vérifiables, la firme Deloitte et Touche a procédé à un examen des mécanismes de contrôle interne et constaté que 87 % des 420 mécanismes évalués étaient efficaces. Par ailleurs, certains des problèmes soulevés n'étaient pas du ressort de l'École puisqu'ils étaient liés à des questions pangouvernementales. Pour ce qui est des autres, des plans d'action ont été élaborés afin d'apporter des améliorations, et la documentation du processus opérationnel financier de l'École a été

> Une vérification du solde d'ouverture de la situation financière de l'École a été menée à terme avec succès.

mise à jour pour tenir compte des résultats de l'examen d'évaluation des mécanismes de contrôle.

- Ces mesures ont donné à l'École l'assurance qu'elle avait mis en œuvre des mécanismes de contrôle financier adéquats. Elles ont également donné lieu à des améliorations au processus de préparation des comptes publics et des états financiers de l'École.

Enfin, on a apporté des améliorations au processus de traitement de fin d'année et de gestion des revenus. En 2007-2008, les revenus de l'École ont augmenté de 56 % alors que les comptes débiteurs ont augmenté de 19 %. Une comparaison des comptes créditeurs de fin d'année montre une baisse d'environ 15 %. Ces chiffres sont confirmés dans la présentation des états financiers de l'École que l'on trouve à la Section III du présent rapport.

En 2007-2008, l'École a adopté un point de vue plus cohérent et intégré des initiatives liées à la gestion des risques, et ce, à tous les niveaux. Les efforts soutenus visant à sensibiliser davantage les cadres supérieurs et les gestionnaires aux risques ont été étayés par un suivi des plans d'action ministériels liés aux risques et la production continue de résultats. Des progrès ont été réalisés en vue de mettre en place des mécanismes de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation et d'encourager le recours à la gestion des risques pour appuyer la prise de décisions importantes.

Les principaux résultats des autres secteurs des Services financiers sont les suivants :

En 2007-2008, l'initiative pilote lancée en vue de décentraliser le système financier SAP pour qu'il soit accessible à partir des ordinateurs de bureau des gestionnaires s'est avérée un succès. Un partenariat d'hébergement des systèmes financiers a été conclu avec un autre ministère faisant usage du SAP afin de fournir à l'École une fonctionnalité améliorée ainsi qu'un aménagement mieux adapté aux exigences de son modèle de gestion.

Le Système de gestion des services de voyage partagés du gouvernement du Canada a été mis en œuvre en même temps qu'un processus amélioré de remboursement des frais de voyage. Une méthode d'échantillonnage fondée sur la gestion des risques a été élaborée et elle sera complètement en vigueur en 2008-2009. Le délai de remboursement des frais de voyage, qui était auparavant de quatre à six semaines, est passé à cinq jours.

Les méthodes, processus et outils d'évaluation des coûts de l'École ont été examinés et révisés afin de démontrer que l'approche organisationnelle est en harmonie avec les lignes directrices du Conseil du Trésor. Une stratégie de prix en découlera.

Les rapports mensuels sur les écarts ont renforcé la responsabilisation, la transparence et les rapports ainsi que la prise de décision. Ils sont présentés à la haute direction sur une base organisationnelle et sur la base de l'AAP et ils doivent être certifiés et approuvés par les gestionnaires de programme.

Le processus de planification intégrée de l'École (dont il a été question ci-dessus) appuie la gestion des activités axée sur les résultats connexe.

Gestion de l'information et technologie de l'information

L'École a été à l'avant-garde des grandes initiatives visant l'intégration des services et de l'initiative *Les prochaines étapes* du gouvernement du Canada, particulièrement les Services administratifs ministériels partagés (SAMP) ainsi que les services partagés en technologie de l'information.

En conséquence, le groupe de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI et TI) de l'École est passé d'une organisation axée sur la technologie de l'information à une organisation de services axée sur les activités. La Direction générale des services d'infotechnologie (DGSI) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a accepté d'exercer la responsabilité opérationnelle de fourniture des produits logiciels, réseaux, plateformes et services de soutien de la gestion connexes.

Les priorités en GI et en TI de l'École sont maintenant axées sur l'élaboration et le soutien de son portfolio unique des services Web et des applications, la gestion des ententes sur les niveaux de services avec ses partenaires et ses fournisseurs (p. ex. TPSGC (DGSI), SAMP, Commission de la fonction publique), l'établissement de nouveaux processus selon le modèle de prestation de services de l'organisation de services partagés de technologie de l'information et la conformité aux politiques et directives (p. ex. la sécurité des TI et la Gestion de la sécurité des technologies de l'information).

L'organisation a fait le transfert de son serveur d'hébergement, du bureau de service, du soutien de l'infrastructure et des services réseaux à TPSGC. Les activités de transformation sont en cours.

La création d'une Direction de la gestion de l'information a accru la capacité de gestion des fichiers, ce qui a donné lieu à une meilleure harmonisation de la gestion de l'information publiée et des fichiers de renseignements produits par les services de la bibliothèque. La Direction a commencé à mettre sur pied le système révisé d'information de la classification en 2007-2008. Une version pilote du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information a été lancée en 2007-2008. Le système vise à rendre la gestion de l'information plus efficace.

En 2007-2008, l'École a élaboré et mis en place le système AXEL dans le but d'établir un système d'inscription tenant compte du contexte des données et de la norme (p. ex. un répertoire et un passeport de l'employé). Elle a également procédé au nettoyage et à l'harmonisation des données de référence pour favoriser la migration des données des anciens systèmes d'inscription à un nouveau système.

Services administratifs

Les besoins en locaux, soit des espaces à bureaux et des salles de classe, ont été gérés au moyen de travaux d'aménagement, d'investissements et de déplacements dans les locaux existants. L'École a commencé à négocier avec TPSGC en vue d'obtenir des arrangements améliorés en ce qui a trait à la location de salles de classe. TPSGC a reconnu officiellement que l'organisation

répond aux normes du gouvernement du Canada en matière d'aménagement pour ce qui est de l'intégration de la gestion des installations.

L'année dernière, plus de 1,6 million de feuilles mobiles et près de 4 500 cahiers à anneaux ont été utilisés dans la région de la capitale nationale pour les cours sur la formation relative à la délégation de pouvoirs seulement. La refonte des cours a permis de fournir du matériel de référence aux participants pour utilisation en classe uniquement. On prévoit que cette initiative réduira les besoins en papier de plus de 60 %.

L'École a fourni à TPSGC un document exposant les « besoins des clients » et elle travaille actuellement à une stratégie faisant état des initiatives, priorités et options de l'organisation en la matière. Dans ce contexte, l'École est à explorer des solutions à court terme pour répondre à ses besoins d'espace immédiats tout en travaillant sur un plan consolidé pour la région de la capitale nationale.

La gestion efficace et stratégique des ressources humaines appuie l'atteinte des objectifs ministériels

Le plan intégré des ressources humaines (RH) et des activités de l'École établit un lien entre toutes les initiatives en matière de RH et les activités de programme, ce qui donne lieu à l'amélioration et l'harmonisation plus stratégique de la planification des RH. Parmi les mesures plus spécifiques, notons le recrutement d'un effectif qualifié et diversifié, la création et le maintien d'une solide capacité professionnelle et de gestion, les investissements dans les employés et la création d'un milieu de travail sain. Dans la dernière partie de l'exercice 2007-2008, l'École a mené un examen du plan et établi des liens plus clairs entre les besoins en dotation et l'AAP, fournissant par là l'information nécessaire à l'élaboration des stratégies de dotation pour 2008-2009.

Dans le but de constituer et de maintenir en poste l'effectif nécessaire pour produire le résultat stratégique auquel s'est engagée l'École, on a recueilli de l'information sur les plans relatifs à la dotation des postes vacants en rapport avec les objectifs organisationnels, et les données recueillies ont été analysées au cours du premier trimestre. Les résultats de l'analyse ont permis de planifier des mesures de dotation pour 2007-2008. L'École avait ainsi prévu tenir 18 processus de dotation collective, qui visaient à combler 80 % de ses besoins en dotation, ainsi que 42 processus individuels.

À la fin de l'exercice 2007-2008, l'École avait complété les 18 processus de dotation collective et 27 processus individuels. Les processus collectifs ont donné lieu à 67 % des nominations faites en 2007-2008. Elle a élaboré un ensemble standard de qualifications essentielles accompagné d'outils d'évaluation particuliers pour les groupes professionnels ayant des besoins et des critères communs. Cela a permis la création de répertoires de candidats préqualifiés qui répondaient aux besoins organisationnels actuels et futurs. Ce processus amélioré s'est avéré une méthode plus efficace pour attirer et maintenir en poste les personnes dont les talents sont nécessaires à l'organisation.

En même temps, en réponse au plan d'équité en matière d'emploi, l'École a profité de ces processus pour accroître la représentation dans ses rangs des membres de minorités visibles, qui est passée de 6,3 % en mars 2007 à 8,5 % en mars 2008. La représentation des Autochtones,

quant à elle, est passée de 3,2 % à 3,9 %, et celle des personnes handicapées de 4,7 % à 5,7 % pendant la même période.

L'École a une forte représentation d'employés bilingues. Dans l'ensemble, 84 % des postes de l'organisation sont désignés bilingues et 95 % des titulaires satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. L'effectif de l'organisation est constitué de 35 % d'anglophones et de 65 % de francophones.

Un guide de projet sur les processus de dotation collective a été élaboré et distribué aux conseillers en RH. Il s'agit d'un outil complet pour la gestion efficace de ce type de processus. Un nouveau modèle de prestation des services en RH a également été élaboré en 2007-2008. Il reflète les principes sous-jacents de la modernisation de la fonction publique, car on y met l'accent sur le rôle consultatif des conseillers en RH et la formation de partenariats plus étroits entre les RH et les secteurs d'activités de l'École.

Tout au long de l'exercice 2007-2008, l'École a poursuivi ses efforts pour moderniser la classification. L'approche de la classification fondée sur les postes génériques améliorera les opérations de l'organisation en réduisant le temps de traitement, le nombre d'étapes requises et ce qu'il en coûte pour classifier les postes. En 2007-2008, l'École a commencé la révision de ses postes du groupe Commis aux écritures et règlements (CR) afin d'établir un répertoire organisationnel des descriptions de travail génériques et particulières pour les postes de CR tout en veillant à ce que les normes de classification soient adéquates et harmonisées. La modernisation de la classification requiert toujours la collaboration des syndicats, des employés et de la direction.

Des séances de bienvenue sont présentées trois fois par année, donnant aux nouveaux employés l'occasion de rencontrer la présidente et les chefs des directions générales et d'en apprendre davantage sur le mandat de l'École ainsi que sur les responsabilités et priorités de chaque direction générale. Cinquante-trois employés ont assisté à une telle séance l'année dernière. Durant l'été 2007, la présidente a également rencontré tous les étudiants qui travaillaient à l'École (les étudiants travaillant en région ont pu participer à la discussion par vidéoconférence) afin de leur parler de la mission de l'organisme et des possibilités de carrière à la fonction publique, en plus de répondre à leurs questions.

On a instauré et diffusé des programmes visant à ce que tous les employés aient un plan d'apprentissage et aient l'occasion de maintenir ou d'améliorer leurs compétences dans leur seconde langue officielle grâce à la présence de professeurs de langues sur les lieux de travail. Deux nouveaux programmes de perfectionnement ont également été introduits. Ils ont pour objectif d'assurer le maintien en poste ainsi que la relève des conseillers en RH et des employés du Centre contact client, deux secteurs qui connaissent un roulement important. Il convient de préciser que le roulement élevé dans la collectivité de la gestion du personnel, qui a cours à l'échelle de la fonction publique, a eu pour conséquence le succès mitigé de la relance des opérations des RH. Cet objectif se poursuivra donc en 2008-2009.

Chaque direction générale – dans le but de s'assurer que son effectif est bien géré, qu'il se porte bien et qu'il est en mesure de fournir les résultats stratégiques escomptés – a élaboré un plan

d'action sur le mieux-être assorti d'engagements précis liés à la mobilisation des employés, notamment celui de prévoir des rencontres régulières avec eux. De plus, l'École présente à chaque mois un déjeuner-causerie bilingue aux employés à l'échelle du pays (les employés en région peuvent y prendre part au moyen de la webdiffusion). Divers sujets y sont abordés concernant la conciliation travail-vie personnelle et le mieux-être. Un sondage auprès des employés a été élaboré en 2007-2008 et sera mené en 2008-2009. On vise ainsi à recueillir de l'information sur l'état général de l'École, ce qui lui permettra de se pencher sur des facteurs clés relatifs au mieux-être en milieu de travail. Des entrevues de départ ont également été introduites afin de mieux cibler les problèmes liés au milieu de travail.

L'École a mené de front plusieurs initiatives visant à favoriser une culture de participation au sein de laquelle les employés comprennent l'orientation stratégique de l'École et se sentent partie prenante des opérations et réalisations. En 2007-2008, elle a commencé à afficher les engagements clés des cadres sur son site intranet afin de s'assurer que les employés comprennent et reconnaissent comment leur rôle et leurs responsabilités propres s'inscrivent dans les priorités globales et les objectifs de l'organisation et comment ils y contribuent.

Résolution informelle des conflits

Le Bureau de l'ombudsman de l'École assure le leadership et l'expertise dans le règlement extrajudiciaire des différends et le processus informel de résolution des conflits. S'étant dotée de cette structure, l'organisation est bien positionnée pour mettre en œuvre ses objectifs stratégiques. Suite à un examen des politiques, procédures et processus pertinents, le Bureau de l'ombudsman, de concert avec la Direction générale des ressources humaines, s'est assuré que le concept et l'approche relatifs au Système de gestion informelle des conflits s'intégrait bien aux politiques de ressources humaines et pratiques de gestion de l'École. Cela a également permis à cette dernière de cibler les lacunes dans ses politiques, par exemple la nécessité que l'information sur le processus de griefs soit plus claire, et d'y apporter les correctifs nécessaires.

L'École reconnaît la valeur de ses employés et de leurs idées et elle cherche à les soutenir en s'occupant de leurs préoccupations. En 2007-2008, elle a continué à promouvoir le dialogue entre la direction et les employés et syndicats. Elle a élaboré une série de séances de formation et d'information sur les conflits en milieu de travail. Elle visait à renforcer le volet préventif de la gestion des conflits par la promotion de la sensibilisation à ce qu'est un conflit, au rôle et aux responsabilités des employés, au concept action-réaction ainsi qu'à la nécessité d'adopter des comportements professionnels au travail. Un cadre de résolution des conflits a été conçu durant la période faisant l'objet du rapport. Il sera étoffé et communiqué aux employés en 2008-2009.

Les vérifications servent à améliorer les politiques, les programmes et la gestion de l'École

Une fonction de vérification interne a été établie en 2007-2008 en vue de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'École. Elle permet une approche systématique et rigoureuse relative à l'évaluation et l'amélioration de la gestion du risque, des mesures de contrôle et de la gouvernance. De plus, la vérification interne assure une fonction d'assurance indépendante et objective à valeur ajoutée qui permet d'améliorer les opérations.

En octobre 2007, le conseil d'administration de l'École a élaboré et approuvé un plan de mise en œuvre de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Il y indique comment l'École mettra en œuvre la Politique et le régime de vérification envisagé en vue de s'y conformer pleinement d'ici la date butoir d'avril 2009. Par la suite, une charte de vérification interne a été approuvée. On y expose le but, les pouvoirs et la responsabilité se rattachant à la fonction de vérification interne.

Un comité de vérification ministériel a été formé et la Charte du comité de vérification a été élaborée et approuvée. On y expose le but, les pouvoirs et les responsabilités du Comité de vérification ministériel et la façon dont celui-ci s'acquittera de ses responsabilités.

Conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, et en reconnaissance de l'objectif stratégique de l'organisation, le plan de vérification interne axée sur les risques a été conçu et approuvé par la suite par la présidente sur la recommandation du Comité de vérification ministériel. S'alignant sur les résultats stratégiques, le mandat et les priorités de l'École, le plan aidera à faire en sorte que celle-ci dispose d'un cadre de contrôle de gestion efficace et que les processus et les pratiques soient efficaces et efficients, appuyant ainsi l'exécution du mandant de l'École. Cinq vérifications sont prévues pour l'exercice 2008-2009. (*Les titres sont provisoires.*)

- Vérification de programme – Apprentissage en ligne
- Vérification des méthodes de passation des marchés
- État de préparation des états financiers – Vérification de l'efficacité du fonctionnement des mesures de contrôle internes
- Suivi de la vérification des plans d'action de gestion en fonction du profil de risque de l'organisation
- Vérification du Système de gestion intégrée des apprenants en cours d'élaboration